



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# PALVELUN LAADUN SELVITTÄMINEN MATKAILUKESKUKSESSA

View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk

provided by  **CORE**

TEKIJÄ: Hannaleena Uhlbäck-Ropponen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Hannaleena Uhlback-Ropponen			
Työn nimi Palvelun laadun selvittäminen matkailukeskuksessa			
Päiväys	23.5.2020	Sivumäärä/Liitteet	84
Ohjaaja(t) Hilkka Lassila			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Suomi Camping Oy / Matkailukeskus Rauhalahdi			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Palvelun laatu on avain menestykseen, suuri kilpailuetu ja merkittävässä roolissa hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen. Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää kohdeyrityksen palvelun laatu, jotta yrityksen toimintaa voidaan kehittää. Palvelun laadun selvityksellä pyritään löytämään kohdeyrityksen kehittämiskohteet, sillä yrityksen on kehitettävä jatkuvasti palvelun laatua säilyttääkseen kilpailukykynsä haastavassa toimintaympäristön muutostilassa. Palveluyrityksen on pystyttävä ottamaan huomioon kehittämisessä asiakaslähtöisyys, asiakkaiden moninaiset tarpeet ja korkea laatutietoisuus. Asiakkaiden tarpeet voidaan tiedostaa, kun heidät tunnetaan, heitä ymmärretään ja tiedetään mitkä asiat tuottavat heille asiakasarvoa.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitetään, mikä on kohdeyrityksen palveluympäristön laatu, asiakaskohtaamisten ja vuorovaikutuksen laatu, ja mitä asioita tämän kautta löydetään lopullisiksi kehittämistehtäviksi. Tutkimuksellisella kehittämistyön prosessilla pyritään tuottamaan sellaista aineistoa, joka kehittää ja uudistaa osaamista sekä kartuttaa tietoa lopullista kehittämistyötä varten. Itse kehittäminen jää kohdeyrityksen vastuulle. Palvelun laadun selvittämisessä hyödynnetään palvelumuotoilua ja sen eri prosesseja ja menetelmiä, sillä se on lähestymistapana asiakaslähtöinen ja tarjoaa hyviä työkaluja muun muassa palvelupisteiden ja palvelupolun ansiosta.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään palvelumuotoilun lisäksi palvelun laatua, asiakasarvoa, asiakasymmärrystä ja asiakaskokemusta sekä sitä miten ne liittyvät toisiinsa. Lisäksi avataan tutkimuksellisen kehittämistyön periaatteet ja prosessi. Laadun selvityksessä keskitytään itse palvelun kokemisen vaiheeseen, jota varten aineistoa kerättiin kohdeyrityksen asiakkailta pääasiassa havainnoinnin, kyselyn ja haamuasiakkaiden avulla.</p> <p>Kerättyä aineistoa analysoidaan SWOT-nelikenttäanalyysin kautta. Palvelun laadun mittaamiseen käytetään viittä eri palvelun ulottuvuutta. Tulosten perusteella kohdeyrityksen toiminnallisessa laadussa on paljon hyvää, kun taas teknisessä laadussa on enemmän kehitettävää. Kehittämistyön tulokset auttavat kohdeyritystä löytämään paitsi tarkemmat kehittämistehtävät, mutta auttaa myös hahmottamaan asiakkaan näkökulmaa palvelun laadunhallinnassa ja selvittää palvelun laadun merkitystä ja miksi sen jatkuva kehittäminen on tärkeää.</p>			
Avainsanat palvelun laatu, asiakasarvo, asiakasymmärrys, asiakaskokemus, palvelumuotoilu, matkailukeskus			

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Hannaleena Uhlbäck-Ropponen			
Title of Thesis A study of the quality of service in a holiday centre			
Date	23.5.2020	Pages/Appendices	84
Supervisor(s) Hilkka Lassila			
Client Organisation /Partners Suomi Camping Oy / Rauhalampi Holiday Centre			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Quality of service is the key to success, a great competitive advantage and it has a significant role when creating a good customer experience. The aim of this thesis is to find out what is the quality of service of the target company in order to develop the company's operations. This study also finds out the company's development needs in service quality, because the company must continuously develop the quality of the service in order to maintain its competitiveness in the challenging operating environment. The service company must be able to take into account customer orientation, the diverse needs of customers and high awareness of quality. Customers' needs can be recognized when customers are known, understood and it is known what bring them customer value.</p> <p>The thesis finds out the quality of the target company's service environment, the quality of customer encounters and interactions and what things are the final developing tasks of service quality according to these. Research and development work needs to produce data that develops and renews knowledge and increases information for the final development work. The development work itself is the responsibility of the target company. In order to figure out quality, I utilize service design and its various processes and methods, because it is customer-oriented in its approach and provides good tools for examining service quality among other things with service points and the service path.</p> <p>In addition to service design, the theoretical part deals with service quality, customer value and customer understanding and customer experience as well as how they relate to each other. Also, the principles and process of researching development work are opened. The study of service quality focuses on the phase of experiencing the service itself, and data for that are collected from the target company's customers mainly through observation, survey and ghost customers.</p> <p>The collected data is analysed through SWOT four-field analysis. Five different dimensions of service are used to measure service quality. Based on the results, there is a lot of good in the operational quality of the target company, while there is more room for improvement in the technical quality. The results of the development work help the target company to not only find more detailed development tasks, but also help to outline the customer's perspective in service quality management and clarify the importance of service quality and why its continuous development is important.</p>			
Keywords service quality, customer value, customer insight, customer experience, service design, holiday centre			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Johdatus aiheeseen.....	6
1.2	Tavoitteet ja rakenne .....	7
1.3	Kehittämistyön konteksti ja kohde.....	11
1.3.1	Leirintä- ja mökkimatkailun nykytila ja tulevaisuus .....	11
1.3.2	Matkustusmotiivit .....	12
1.3.3	Leirintämatkailija.....	15
1.3.4	Matkailukeskus Rauhalampi .....	16
2	PALVELUN LAATU .....	18
2.1	Asiakasarvo .....	23
2.2	Asiakasymmärrys .....	24
2.3	Asiakaskokemus.....	26
3	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMINEN.....	28
3.1	Kehittämistyön prosessi.....	29
3.2	Palvelumuotoilu lähestymistapana.....	32
3.2.1	Asiakaslähtöisyys .....	38
3.2.2	Palvelumuotoilun työkalut, prosessit ja menetelmät.....	40
3.2.3	Empatia.....	41
3.2.4	Palveluprosessi .....	42
3.2.5	Palvelupisteet .....	43
3.2.6	Palvelupolku .....	45
3.3	Kehittämistyön menetelmät .....	46
3.3.1	Tietojen käsittely ja analysointi .....	52
4	TULOKSET .....	54
4.1	Palvelupisteiden laatu.....	54
4.2	Laatu majoitustyypeittäin .....	62
4.3	Matkaseurueittain koettu laatu.....	66
4.4	Laatu ulkomaalaisten näkökulmasta .....	68
4.5	Haamuasiakkaiden kokemukset .....	69
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	71
5.1	Johtopäätökset .....	71

5.2	Lopulliset kehittämistehtävät .....	76
5.3	Pohdinta.....	77
5.3.1	Tavoitteiden täyttyminen ja opinnäytetyön hyödynnettävyys.....	80
5.4	Luotettavuus ja pätevyys.....	81
5.5	Eettisyys.....	82
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....		85
LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....		89

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Yritysten on nykypäivänä kiinnitettävä entistä enemmän huomiota palvelun laatuun menestyäkseen, pärjätäkseen kilpailussa ja pystyäkseen tuottamaan laadukkaita asiakaskokemuksia. Yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutosten, elintason nousun, koulutuksen ja palveluiden lisääntymisen myötä asiakkaat ovat yhä laatutietoisempia. Asiakkailla on korkeammat odotukset ja vaatimukset palveluiden suhteen kuin vielä joitakin vuosikymmeniä sitten. Säilyttääkseen korkean laadun on yritysten kehitettävä palvelun laatua ja sen johtamista jatkuvasti. Pelkkä odotusten täyttäminen ei enää riitä, vaan odotukset tulisi osata jopa ylittää. Jotta asiakkaan odotukset voidaan täyttää satokka ylittää, asiakkaat on tunnettava hyvin ja heitä on ymmärrettävä. Asiakasymmärryksen myötä pystytään tuottamaan asiakkaille heidän haluamaansa asiakasarvoa.

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotusten ja kokemusten tuloksena. Koettua laatua voidaan verrata panostuksiin, joita on käytetty palvelun hankkimiseen, ja näin saadaan selville asiakkaan kokema arvo. Kun asiakas saa omille panostuksilleen positiivista arvoa, on perusoletus, että asiakas on tyytyväinen. Jotta asiakas kokee saavansa positiivista arvoa, on palvelun puolestaan oltava laadukasta. Laadun kehittämisessä on oleellista, että yrityksessä hahmotetaan mitkä ovat palvelujen tuottamisen kriittiset laatutekijät, miten asiakkaan odotuksista ja kokemuksista saadaan kerättyä tietoa ja miten tämä asiakastieto hyödynnetään parhaiten laadun kehittämisessä. (Komppula & Boxberg 2005, 62-63.) Pelkkä laadukas palvelu ei kuitenkaan yksin riitä, vaan nykypäivänä yrityksen tuotekehityksen on oltava myös jatkuvaa. Yrityksen on osattava seurata sekä aikaansa että pysyttävä ennakoimaan muutokset ja niiden tuomat haasteet. Onnistunut kehitystyö auttaa yritystä menestymään luomalla uusia tuotteita ja parantamaan jo olemassa olevien laatua. Laadun parantamisen syitä voivat olla esimerkiksi halu lisätä myyntiä, erilaiset markkinatilanteen muutokset, asiakkaiden kulutustottumukset tai kilpailutilanne. (Komppula & Boxberg 2005, 94.)

Kautta aikojen tuotteiden muotoiluun on panostettu paljon aikaa ja resursseja, kun taas palveluiden muotoiluun on alettu kiinnittämään huomiota vasta hiljattain. Nykypäivän markkinoilla menestyäkseen palveluiden muotoiluun tulisi kuitenkin kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä yleisesti ottaen juuri palvelut tuottavat vähemmän ja aiheuttavat enemmän turhautumista asiakkaissa kuin pelkät tuotteet. Hyvänä vertauskuvana voidaan kertoa, että ihminen rakastaa yleensä enemmän esimerkiksi omaa autoaan kuin omaa pankkia. (Reason, Lovlie & Brand 2016, VIII.)

Kuinka sitten selvittää palvelun laatua asiakaslähtöisesti, soveltaen ja kyvykkäästi? Tässä kohtaa palvelumuotoilu lähestymistapana nousee vahvasti esiin. Palveluprosessin laatua ei aina osata miettiä kunnolla kokonaisuutena, vaan sitä tarkastellaan usein yksittäisinä palasina. Palveluprosessin laadun tutkimiseen käytettiin ennen paljon kvantitatiivisia menetelmiä, jotka eivät välttämättä kuitenkaan tuoneet mukanaan yksityiskohtaista tarkkaa tietoa, joka auttaisi asiakasymmärryksen ja kokemuksen ja tätä kautta laadun selvittämisessä. Olisi erittäin oleellista myös tietää, mitä arvoa palvelut tuotta-

vat asiakkaille tai mitä arvoa niiden tulisi tuottaa, jotta ne koetaan niin laadukkaana, että niistä ollaan valmiita maksamaan. Palvelumuotoilun avulla voidaan pienentää tehokkaasti myös laadun ja tuottavuuden kuilua (Reason ym. 2016, VIII).

Matkailu on kasvussa Suomessa, sillä tilastokeskuksen mukaan kotimaisten matkailijoiden yöpymiset kasvoivat viime vuodesta 5,5 % ja ulkomaistenkin matkailijoiden yöpymiset 3,4 % (Tilastokeskus 2020). Nyt kaivataan rauhaa, turvaa, puhdasta ilmaa ja luontoa. Kohdeyritys Matkailukeskus Rauhalahden on mukana kasvussa ja haluaa olla tulevaisuudessakin, joten aluetta on aloitettu kehittämään merkittäville investoinneilla. Investointien ajankohtaisuus sai pohtimaan, että vastaavatko investointisuunnitelmat juuri niitä palveluita mitä asiakkaat kaipaavat, ja takaavatko nykyiset jo olemassa olevat palvelut hyvän asiakaskokemuksen. Lähtökohtaisesti yrityksen investointien on määrä tuottaa yritykselle rahaa, joten asiakaslähtöisen suunnittelun avulla voidaan varmistaa, että investoinneista saadaan irti maksimaalinen hyöty. Palvelun laadulla on merkittävä vaikutus matkailukohteen menestymiselle.

Työskennellessäni Matkailukeskus Rauhalahden leirintäaluepäällikkönä olin vastuussa matkailukeskuksen operatiivisesta johtamisesta, sekä palveluiden ja palvelun laadun ylläpitämisestä. Tästä johtuen innostuin ajatuksesta aloittaa tutkimaan, kehittämään ja ylläpitämään matkailukeskuksen palveluiden laatua palvelumuotoilun keinoin. Matkailukeskuksen työntekijöille on vuosien saatossa muovautuneet luulot ja oletukset siitä mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat. Nyt oli vihdoin käytännössä mahdollisuus testata, onko osattu tarjota asiakkaille oikeita asioita. Mitä asiakkaat erityisesti arvostavat ja toivovat? Onko asiakkaiden tarpeet ymmärretty oikein? Loppujen lopuksi Matkailukeskus Rauhalahden tehtävänä on kuitenkin tuottaa asiakkaille laadukas palvelukokemus, jossa heidän asiakasarvonsa täyttyvät.

Kuten Arantola (2006, 11) toteaa, asiakastietoa hyödyntämällä voidaan todella tehdä rahaa, mutta silti sitä ei osata hyödyntää edelleenkään tarpeeksi. Ennen kaikkea asiakasymmärrystä ei voida enää velvoittaa vain asiakaspinnassa, vaan sitä tulisi osata hyödyntää myös organisaation ylemmillä tasoilla ja päätöksenteossa. Juuri tämän viestin toivoisin kulkeutuvan useammin läpi koko organisaation, sillä valitettavan usein joissakin yrityksissä asiakasymmärrys jää vain suorittavalle tasolle ja monesti joudutaan jopa hankalaan ristituleen johdon ja asiakkaiden väliin, sillä heidän ajatusmaailmoissaan on huomattavan suuria eroja ja ristiriitoja. Usein olen myös huomannut, että työntekijät, jotka eivät ole suorassa asiakaspinnassa töissä, eivät ymmärrä omaa tärkeää rooliaan palvelutuotteen luomisessa ja asiakasarvon ja palvelun laadun muodostumisessa.

## 1.2 Tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen palvelun laatu. Tämän selvitystyön avulla kohdeyritys pystyy kehittämään toimintaansa. Selvitan, mikä on kohdeyrityksen palveluympäristön laatu, asiakaskohtaamisten ja vuorovaikutusten laatu sekä mitä kehittämiskohteita tämän selvityksen kautta löytyy. Onko palvelun teknisessä tai toiminnallisessa laadussa tai kenties vuorovaikutuksen

laadussa kehitettävää. Ja miten palveluympäristön, luotettavuuden, reagointialttiuden, palveluvarmuuden ja empatian avulla voidaan näitä mitata. Tarvitaanko mahdollisesti henkilökunnan lisäkoulutusta, motivointia tai apua laatujohtamiseen. Pysin myös selvittämään tukevatko organisaation toiminta ja prosessit tarpeeksi henkilöstön toimintaa. Näin löydetään lopullinen kehittämistehtävä, oli se sitten sisäisten palveluiden, palveluympäristön tai henkilöstön kehittäminen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään tuottamaan sellaista aineistoa, joka kehittää ja uudistaa osaamista sekä kartuttaa tietoa. Kehitettyjen ratkaisuiden lisäksi pohdin, mikä merkitys palvelun laadulla on kaiken kaikkiaan. Kehittämistehtävän avulla määritetään mihin kehittämisellä pyritään. Lähestymistapana hyödynnetään palvelumuotoilua ja sen eri menetelmiä ja työkaluja palvelun laadun selvittämisessä. Palvelun laatu muodostuu odotusten ja kokemusten välisestä erotuksesta ja siitä minkä merkkiseksi erotus asiakkaalle jää.

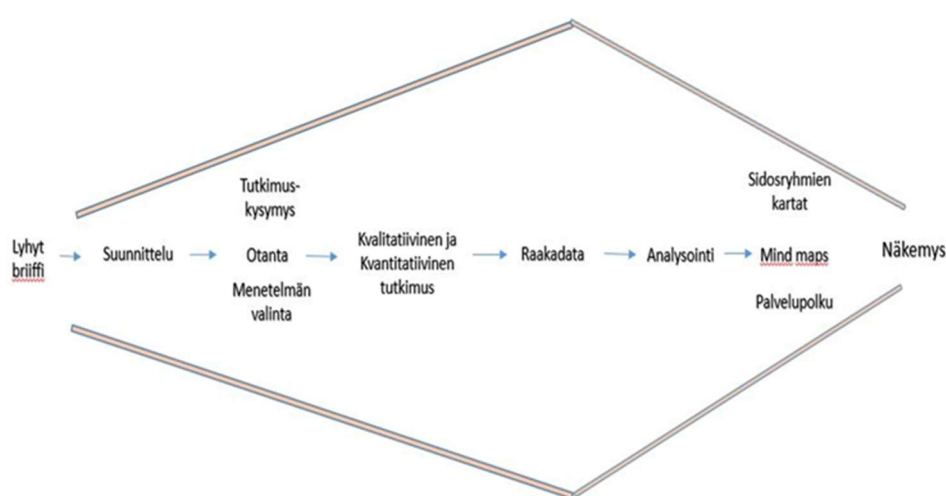
Opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, jotta saadaan tutkimuksellisen kehittämistyön tueksi laadullista aineistoa. Kohdeyrityksessä on tehty jo useita kvantitatiivisia tutkimuksia, joidenka tuloksia on hyödynnetty heikosti. Tuulaniemen mukaan palveluita perinteisesti mitattavalla määrällisellä numeerisella asiakaspalautteella ei saada aina hyviä tuloksia aikaan. Yleensä huonon palvelukokemuksen jälkeen asiakasta ei kuitenkaan kiinnosta kehittäminen ja parannusehdotuksien antaminen, vaan hän luultavasti ei halua enää palata käyttämään palvelua. Pelkkiä arvosanoja pyytämällä ei saada parannusehdotuksia. (Tuulaniemi 2011.) Laadullisten menetelmien ansiosta saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa ja nostettua tarkempia seikkoja esille, joita on myös helpompi hyödyntää ja jalostaa käytäntöön.

Hirsjärvi ym. kehottavat avaamaan, miten aineisto aiotaan kerätä, käsitellä ja raportoida sekä mikä on työn aikataulu, mahdollinen rahoitus ja siitä saadut palautteet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 65.) Opinnäytetyön aineisto kerättiin kesän 2019 aikana kohdeyrityksen asiakkailta havainnoinnalla, puolistrukturoidulla kyselylomakkeella sekä haamuasiakkaiden avulla. Stickdorn suosittelee erilaisten menetelmien yhdistelmää, koska jokaisella tutkimusmenetelmällä on omat ennakoitavissa olevat tulokset. ”Teot puhuvat enemmän kuin sanat” on paikkansa pitävä sanonta, sillä ihmiset käyttäytyvät usein hyvin eri tavalla kuin sanovat. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider, 2018, 106.)

Palvelun laadun nykytilan selvittämisen lisäksi kerättyä tietoa voidaan hyödyntää kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämisessä, investointien suunnittelussa ja kassavirtojen kasvattamisessa. Työni ansiosta palvelun laadun muodostumista ymmärretään paremmin ja miten asiakkaiden kokemukset, arvonmuodostus ja tarpeet vaikuttavat siihen. Jatkossa myös palveluiden vahvuuksia osataan nostaa esille ja niitä osataan hyödyntää paremmin. Laadun selvitys auttaa löytämään palvelun epäkohdat, jolloin niihin pystytään puuttumaan. Laadun selvitys avaa myös sen kohtaavatko asiakkaiden odotukset ja palvelukokemus ja mikä erityisesti tuottaa asiakasarvoa. Kuten Brotherton toteaa, tutkimuksella tulisi aina olla selkeä saavutettavissa oleva päämäärä. Tutkimuksesta tulisi saada vastaus kysymykseen tai ratkaisu ongelmaan. Tavoite itsessään määrittää mikä on tutkimuksen ulostulo. Tärkeää on myös miettiä millä keinoin päästään näihin tavoitteisiin. (Brotherton 2015, 7.)



Palvelumuotoilu lähestymistapana on yhtä aikaa niin analyttistä kuin intuitiivista. Analysoinnilla perehdytään tosiasioihin, tutkimukseen ja dataan liittyviin seikkoihin ja intuitiolla tulisi osata nähdä tulevaisuuden mahdollisuudet ja tarpeet. Palvelumuotoilulla saadaan palvelunkehitysprosessiin ymmärrystä siitä, miten sekä palvelun tuottajan, että asiakkaan tarpeet pystytään huomioimaan ja ennakoimaan parhaiten. (Tuulaniemi 2011.) Kehittämistyössäni hyödynnetään muun muassa perinteistä survey-tutkimusta. Hirsjärven kuvaileman survey-tutkimusstrategian mukaan kerään tietoa tietyltä joukosta ihmisiä puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla, jossa on kaikille esitetty samat kysymykset, mutta jätetty tässä tapauksessa kaikki vastaukset avoimiksi. Survey-tutkimuksen lisäksi käytän havainnointia ja haamuasiakkaita saadakseni yksityiskohtaista tietoa yksittäisistä tapauksista sekä pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Kerätyn aineiston avulla pystyn kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään palvelun epäkohdat ja onnistumiset. (Hirsjärvi ym. 2016, 134.)



KUVIO 1. Tutkimusprosessi (Stickdorn ym. 2018, 331)

Opinnäytetyöni toteutuksessa huomioitiin Hirsjärven ym. mainitsema tieteelliselle tutkimustyölle asetetut vaatimukset. En lainaa luvattomasti muilta enkä myöskään plagioi itseäni. Pysin olemaan yleistämättä tuloksia kritiikittömästi ja pyrin kirjoittamaan raporttini niin, ettei se ole harhaanjohtavaa tai puutteellista. (Hirsjärvi ym. 2016, 26.) Tutkimus itsessään selvittää ongelmiin liittyvät kysymykset ja auttaa näin keskittymään olennaisiin seikkoihin sekä auttaa irtaantumaan pinttyneistä ajattelumalleista. Tulokset antavat yleensä myös uusia ideoita ja näkökulmia työn kehittämiseen. (Hirsjärvi ym. 2016, 20.)

LUKU	SISÄLTÖ	TAVOITE
Luku 1	Johdanto	Kartoitetaan opinnäytetyön lähtökohdat, tavoitteet ja sisältö. Tehdään rajaus sekä perehdytään kehittämistyön kohteeseen.
Luku 2	Palvelun laatu	Laaditaan tietoperustaa palvelun laadun merkityksestä palvelukokemuksen syntymisessä, miten asiakasarvo syntyy, mikä merkitys on asiakasymmärryksellä ja miten näistä syntyy laadukas asiakaskokemus.
Luku 3	Tutkimuksellinen kehittäminen	Kuvataan kehittämistyön prosessi, lähestymistapa, menetelmät ja kuinka aineisto kerättiin ja analysoitiin.
Luku 4 - 6	Tulokset, johtopäätökset ja pohdinta	Selvitystyön ja lopputulosten arviointi. Kerätyn aineiston avaamisen analysoinnin, johtopäätösten ja pohdinnan kautta.

### TAULUKKO 1. Raportin rakenne

Tämä opinnäytetyö on selvitystyö kehittämistyön tueksi, joten raportin rakenteessa on huomioitu tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia. Prosessissa täytyy ensin tunnistaa kehittämiskohde ja osata määrittää alustavat tavoitteet. Tämän lisäksi kehittämiskohteeseen on tutustuttava teoriassa ja käytännössä. Seuraavaksi määritetään ja rajataan kehittämistehtävä. Tästä päästään tietoperustan laatimiseen, lähestymistavan ja menetelmien valintaan. Lopuksi tehdään selvitystyön tuloksista johtopäätökset ja pohdinta. Kerätyn aineiston avulla voidaan määrittää lopulliset kehittämistoimet, jotka tässä tapauksessa jäävät kohdeyrityksen vastuulle. Tutkimuksellisen kehittämistyössä on osattava ottaa erityisesti huomioon järjestelmällisyys, analyttisyys, kriittisyys, aktiivinen vuorovaikutus sekä eettisyys. (Ojasalo ym. 2014, 24.)

Opinnäytetyö rajautuu palvelun laadun selvittämiseen vain itse palvelun käyttövaiheen osalta, kun asiakas on saapunut Matkailukeskukseen. Rajasin ulkopuolelle palvelut ennen ja jälkeen käytön. Tämä opinnäytetyö rajautuu myös kehittämistyön prosessissa siten, että työ sisältää selvityksen lopullisen kehittämistyön tueksi ja lopullinen kehitystyö jää kohdeyrityksen itsensä vastuulle. Keskeisiksi käsitteiksi opinnäytetyössä nousevat palvelun laatu, asiakasarvo, asiakasymmärrys, asiakaskokemus, palvelumuotoilu, matkailukeskus, matkustusmotiivit sekä kehittäminen.

- **Palvelun laatu** muodostuu asiakkaan odotusten ja koetun kokemuksen välisestä suhteesta.
- **Asiakasarvo** on asiakkaan saama käyttöarvo hankkimastaan tuotteesta tai palvelusta. Asiakasarvon ymmärtäminen vaikuttaa palvelun laatuun.
- **Asiakasymmärryksen** avulla tunnetaan asiakas, tiedetään, kuka hän on, ja mitä hän haluaa. Kun ymmärretään asiakasta, voidaan tuottaa hänelle oikeaa arvoa.
- **Asiakaskokemus** on asiakkaan näkemys kohdeyrityksestä eri kontaktipisteiden, omien ja kuultujen mielikuvien sekä tunteiden kautta. Asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa laadukkaalla palvelulla.
- **Palvelumuotoilu** on palveluiden suunnittelua, innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmin eri kontaktipisteiden kautta.

- **Matkailukeskus** on kohdeyritys, jonne suuntautuu mittavaa matkailua ja jonka palveluiden laatu halutaan selvittää. Selvitystyö on tueksi matkailukeskuksen omalle kehittämistyölle.
- **Matkustusmotiivit** auttavat ymmärtämään miksi ja minne ylipäättänsä matkustetaan. Näin tunnetaan asiakas paremmin ja kuinka heille voidaan tuottaa arvoa sekä laadukkaita asiakaskokemuksia.
- **Kehittämistyö** on prosessi, joka muodostuu useasta eri vaiheesta. Työssä keskitytään kehittämiskohteen tunnistamiseen, siihen perehtymiseen ja määrittämiseen sekä keräämään aineistoa varsinaisen kohdeyritykselle jäävän kehittämistyön tueksi.

### 1.3 Kehittämistyön konteksti ja kohde

#### 1.3.1 Leirintä- ja mökkimatkailun nykytila ja tulevaisuus

Suomalaisen karavaaniliiton toiminnanjohtajan mukaan kotimaanmatkailun kesäsesongin yksi merkittävimmistä osa-alueista on leirintämatkailu. Leirintämatkailijoiden rahankäyttö ja palveluiden hyödyntäminen on kasvanut viime vuosina. Leirintämatkailun liikevaihto oli vuonna 2017 pelkästään 198 miljoonaa euroa ja yöpymisiä kirjattiin 2,1 miljoonaa. Leirintämatkailun jarruna on kuitenkin Suomen lyhyt kesän huippusesonki, voimakas keli riippuvuus ja leirintämatkailun suuri arvostuksen puute sekä täysi ymmärtämättömyys leirintämatkailun taloudellisesta ja työllistävästä merkityksestä. (Piilonen 2018.) Vuonna 2019 tehdyn tutkimuksen mukaan leirintämatkailu toi Suomessa tuloa jo 215 miljoonaa euroa. Kävijät kuluttivat keskimäärin päivässä 104€ per henkilö. Työllisyysvaikutus oli 2742 henkilötyövuotta. Leirintämatkailua suosittelee 84% kävijöistä ja heistä uudelleen leirintämatkan aikoo ensi vuonna tehdä 97%. Kävijät käyttivät 45 miljoonaa majoituspalveluihin, 39 miljoonaa elintarvikkeisiin, 37 miljoonaa polttoaineisiin, 28,7 miljoonaa ravintola- ja kahvilapalveluihin sekä 18,58 miljoonaa kulutustavaroihin. (SLY, SF-Caravan & Haaga-Helia-amk 2019.)

Ihmiset ovat koko ajan entistä enemmän ympäristötietoisia, ja Dickinson & Lumsdon ovatkin jo määrittäneet lähimatkailun ja lentoliikenteen välttelyn yhdeksi nousevaksi trendiksi. Hiilijalanjäljen pienentäminen sekä aidot kokemukset kiinnostavat ihmisiä (Dickinson & Lumsdon 2010, 1). Leirintä- ja mökkimatkailu vastaakin parhaimmillaan ns. hiljaiseen matkailuun, jossa liikutaan hitaasti maanteitä pitkin ja nautitaan yksinkertaisista autenttisista elämyksistä. Varsinkin polkupyörillä ja matkailuajoneuvoilla matkaavien matkat ovat yleensä pidempiä kuin vain muutaman päivän reissuja. Ilmastomuutos on jo vaikuttanut useisiin matkailukohteisiin voimakkaasti ja hidas matkailu voisi tarjota paremman kehityspolun tulevaisuuden turismille, toisin kuin radikaalit pakotteet ja matkailun rajoittamiset (Dickinson & Lumsdon 2010, 45-46).

Perinteet, aitous, puhtaus, luonnollisuus, rauha, kotimaisuus, luonto ja tarinat vaikuttavat voimakkaasti ihmisiin. Hiltusenkin mukaan ihmiset haluavat kokea tekevänsä hyvää toisilleen ja ympäristölle, joten vihreät valinnat ja vihreä matkailu tulee korostumaan Hiltusen mukaan vielä entisestään. (Hiltunen 2017, 173.) Kaikesta huolimatta globalisaatio jatkaa kiihtymistään ja matkailu ei ainakaan lähitulevaisuudessa ole katoamassa. Suomi houkuttelee vielä pitkään vierailijoita puhtaan luonnon ja ilman ansiosta. Toisaalta ilmastomuutos kummittelee taustalla ja nostaa kovasti päätänsä. Ihmisten

tietoisuus asiasta lisääntyy ja lentomatkailua jopa hävetään. Kotimaanmatkailun odotetaan nousevan tämän myötä uuteen kukoistukseensa. Kaupungistuminen on vieraannuttanut osan ihmisistä luonnosta, ja siksi monelle leirintämatkailu ja mökkeily ovat keinoja päästä takaisin luontoon. Leirintämatkailu tarjoaa autenttisia elämyksiä saunomisen, järvessä uimisen, taivasalla yöpymisen, leirinuotion ääressä istumisen ja lintujen viserrykseen heräämisen muodossa. Hiltusen mukaan suurimpiin megatrendeihin kuuluvat tällä hetkellä globalisaatio, kaupungistuminen, varallisuuden ja kulutuksen kasvu, mutta toisaalta myös resurssien vähenemisen, ilmastonmuutos ja digitalisaatio. (Hiltunen 2017, 37.)

Tulevaisuuden tutkijan mukaan kuluttajatrendeihin puolestaan lukeutuu lemmiköityminen sekä elämyshakuisuus. Lemmikeille suunnattuja palveluita tarvitaan ja halutaan lisää sekä aikuisten sisäisen lapsen toteuttaminen erilaisten leirien, seikkailuaktiviteettien ja tapahtumien muodossa on nousussa. Aikuiset eivät ole enää niin vakavia ja vaurastuminen on mahdollistanut elämyksistä, ekstremistä, hauskuudesta, matkustamisesta ja vapaa-ajasta nauttimisen. (Hiltunen 2017, 83-94.) Hiltusen ennustukset näkyvätkin jo kohdeyrityksen lemmikeille suunnattujen palveluiden, kuten majoituksen, lemmikkien oman uimarannan, ulkoilutusalueen ja lemmikkiystävällisyyden kysynnässä ja arvostuksessa sekä myös erilaisten ihmisille suunnattujen aktiviteettien lisääntyneenä kysyntänä ja käyttönä.

Yksi suuri kokonaisuus tulevaisuudessa on myös itsepalvelukulttuurin vieläkin voimakkaampi korostuminen. Hiltusen mukaan itsepalvelukulttuuri on löytänyt tiensä jo matkailuunkin ja kuluttaja joutuu ottamaan yhä enemmän vastuun itselleen palveluistaan. Teknologia kehittyy avuksi koko ajan enemmän ja enemmän. (Hiltunen 2017, 159.) Matkailukeskus Rauhalahdessa on kehitelty omatoimisisäänkirjautumista jo muutaman vuoden ajan, jotta asiakkaat pääsevät sesongin ulkopuolella majoittumaan myös joustavammin vuorokauden ajankohdasta riippumatta. Tästä on tullut erittäin paljon kiitosta ja erityisen yllättävää on ollut se, että asiakas voi kokea saavansa erittäin hyvää ja jopa parempaa palvelua ilman yhtäkään ihmiskontaktia majoituksensa aikana. Joillekin se tuntuu tuovan jopa lisäarvoa, kun ei tarvitse kohdata ketään, vaan saa kaiken hoidettua kätevästi ja nopeasti digitaalisten kanavien kautta. Varauksen teon lisäksi kaivataan digitaalisia vaihtoehtoja muun muassa majoituksen sisään- ja uloskirjautumiseen sekä maksamiseen.

### 1.3.2 Matkustusmotiivit

Yrityksen on ymmärrettävä miksi asiakas ostaa juuri tietyn tuotteen ja mikä on asiakkaan ensisijainen ja toissijainen matkustusmotiivi eli miksi hän matkustaa ja miksi juuri tiettyyn paikkaan. Ensisijaisiin matkustusmotiiveihin kuuluvat työhön liittyvät motiivit, fyysiset ja fysiologiset motiivit, kulttuuriset, psykologiset ja henkilökohtaiseen oppimiseen liittyvät motiivit, sosiaaliset, henkilöiden väliset ja etniset motiivit, viihde, huvittelu, nautinto tai ajanviete motiivit sekä uskonnolliset motiivit. Toissijaiset matkustusmotiivit määrittävät minne, miten ja milloin matkustetaan, kuinka kauan ollaan matkalla ja kenen kanssa, minkä tyyppinen majoitus halutaan, minkälaisia aktiviteetteja halutaan ja paljonko ollaan valmiita maksamaan tästä kaikesta. Nämä tekijät voidaan jakaa vielä sisäisiin eli henkilökohtaisiin ja ulkoisiin tekijöihin. (Komppula & Boxberg 2005, 71.)

Matkustusmotiiveihin vaikuttaa hyvin moni asia ja Hiltusen mukaan kuluttaja tekee ostopäätöksensä kuten matkustuspäätöksensäkin yleensä jonkin tarpeen pohjalta. Tarpeen voi aiheuttaa joko sisäinen tai ulkoinen ärsyke. Sisäinen ärsyke lähtee yleensä liikkeelle jostakin tunteesta ja ulkoisen ärsykeen voi laukaista esimerkiksi mainos tai sosiaalinen paine. (Hiltunen 2017, 21.) Kohteen määrytmiseen vaikuttavat Hiltusen mukaan puolestaan kuluttajan henkilökohtaiset ominaisuudet sekä ryhmädynamiikka. Esimerkiksi persoonallisuus, elämäntilanne, ikä, varallisuus, sukupuoli, arvot ja asenteet vaikuttavat siihen mitä asiakas on vailla ja mitä hän haluaa. Kulttuuri, perhetausta ja yhteiskuntaluokka määrittävät myös pitkälti asioita mitä pidetään yleisesti tärkeinä. (Hiltunen 2017, 23.)

Matkustusmotiiveihin, erityisesti leirintämatkailijoiden kohdalla, kuuluvat vapaus mennä minne tahtoo ja aikatauluista riippumaton matkanteko. Leirintämatkailua puoltaa myös se, että matkustuskohhteissa ja alueissa on paljon eri vaihtoehtoja. Karavaanarielämä, luonnonläheisyys ja luontokokemukset, virkistäytyminen ja vaihtelunhalu sekä spontaani liikkuminen kiehtovat lisäksi monia. Leirintämatkailusta pidetään myös sen edullisuuden ja sosiaalisuuden vuoksi, sillä leirintäalueilla pääsee tapaamaan paljon uusia ihmisiä. (SLY, SF-Caravan & Haaga-Helia-amk 2019, 7.)

Yousafin (2018) mukaan myös yksilöiden toiveita, moraalia, etuja ja näkemyksiä voidaan hyödyntää matkustusmotiivien ymmärtämiseen. Matkustusmotiivit on otettava huomioon kehitettäessä palveluita, segmentoitaessa ja markkinoitaessa. Matkustusmotiivien ymmärtämisellä voidaan erottua ja parantaa tuotteita. Tämän tiedon soveltaminen käytäntöön voi auttaa valitsemaan parhaat käytänteet ja pitkän aikavälin suunnitelmat, jotka voisivat lisätä arvon luomista ja parantaa matkailualan toimintaa ja tuotteiden integrointia. Matkustusmotiiveissa näkyy usein myös Maslowin tarvehierarkia. Matkailijoiden tarpeet eivät kuitenkaan aina priorisoidu samassa järjestyksessä kuin Maslowin hierarkiassa esitetään. Koska yhteiskunta muuttuu nopeasti etenkin teknologian puolella, esiin on noussut myös uusia tarpeita. Poliittisten päättäjien, matkailualan asiantuntijoiden sekä muiden kohdemaissa toimivien sidosryhmien on kehitettävä parempaa tietoisuutta matkailijoiden tarpeista muun muassa internetissä ja sosiaalisessa mediassa. Tarvitaan älykkäitä strategioita, jotka voivat toimia uusina motivaatioina esimerkiksi nuorempien sukupolvien matkailijoille. (Yousaf 2018.)



KUVIO 2. Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1943)

Simkova & Holzner luettelevat miten Maslowin 5 –portainen tarvehierarkia vaikuttaa matkustusmotiiveihin:

1. Jokaisen matkailukohteen on täytettävä fysiologiset perustarpeet. Matkailussa fysiologiset tarpeet liittyvät gastronomiaan ja majoitukseen. Matkustusmotiivit tietylle alueelle voivat liittyä erityiseen gastronomiseen elämukseen tai erikoiseen majoitusmuotoon.
2. Turvallisuustarpeet kuvastavat kohteen luonnetta ja sosiaalista elämää. Turvallisuus on yksi tärkeimmistä vaatimuksista kohdetta valittaessa. Turvallisuus ja rauha ovat perusmotiiveja esimerkiksi henkistä lepoa etsivillä matkailijoilla. Matkustusmotiiveihin voidaan luetella ystävällinen ilmapiiri, turvallisuus, rauhallisuus, alueen perinteet ja tavat tai vastuullisuus luonnosta ja ihmisistä.
3. Sosiaaliset tarpeet ja halu kuulua tiettyyn ryhmään voivat myös ohjata motiiveja. Nämä ovat arvostustarpeita, joihin liittyvät itsetunto ja muiden arvostus. Persoonallisuuden, vieraanvaraisuuden, ainutlaatuisuuden ja kohteliaisuuden kokeminen. Rohkeus ja intohimo, mutta myös vastuu, omistautuminen ja oma harkintavalta kuuluvat näihin.
4. Kognitiivisiin tarpeisiin matkustamisessa kuuluvat paikallisen elämäntavan, perinnön ja perinteiden tuntemus ja ymmärtäminen. Matkustusmotiivien esteettisiä tarpeita ovat kauneuden, tasapainon ja muodon kokeminen ja etsiminen.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat Maslowin hierarkian kärjessä ja liittyvät vahvasti myös matkustusmotiiveihin. Ne viittaavat henkilökohtaisiin tarpeisiin, potentiaalın löytämiseen, itsensä toteuttamiseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja kokemusten etsimiseen. Matkailussa itsensä toteuttamisen taso riippuu alueesta, matkailun rakenteesta, laadusta ja palveluista. (Simkova & Holzner 2014.)

### 1.3.3 Leirintämatkailija

Jotta voimme ymmärtää asiakasta ja hänen tarpeitaan, tulee meidän tuntea asiakkaamme ja tietää mitä hän arvostaa. Suomen Leirintäalueyhdistyksen ja SF-Caravan ry:n Haaga-Helia ammattikorkeakoululla teettämän tutkimuksen mukaan (2019) leirintämatkailija nauttii eniten vapaudesta, matkustamisesta ilman aikatauluja, ja siitä ettei ole sidoksissa yhteen matkailukohteeseen. Leirintämatkailijat arvostavat matkakohteiden ja -vaihtoehtojen monipuolisuutta sekä tulevat ajaneeksi vuodessa keskimäärin noin 4000 km ja niistä Suomessa 2500 km. Suosituin majoitusmuoto on oma matkailuauto tai oma matkailuvaunu, jonka jälkeen tulee mökki tai loma-asunto ja teltta. Suurin osa leirintämatkailijoista matkustaa loman vuoksi. Leirintämatkailun kesäsesonki on laajentunut vuodesta 2017 vuoteen 2019 enemmän myös touko- ja syyskuulle. Tyypillinen leirintämatkailija on 35 - 49 vuotias ja Länsi-Suomessa asuva. SF-Caravan ry:n mukaan tyypillisin karavaanari on taas puolestaan yli 60-vuotias Länsi-Suomessa asuva mies, jonka aikuistalouteen kuuluu 1-2 henkilöä. Keskimäärin leirintämatkailijan yksi matka kestää yhden viikon ja samalla leirintäalueella keskiviipymä on kaksi vuorokautta. (SLY, SF-Caravan ja Haaga-Helia-amk 2019, 6.) SF-Caravan Ry:n (2018) teettämän tutkimuksen mukaan leirintämatkailijat myöskin nauttivat ylivoimaisesti eniten vapaudesta ja aikatauluttomuudesta. Lisäksi leirintämatkailussa korostuvat liikkumisen helppous, arvostus kotimaanmatkailua, luontoa ja omaa rauhaa kohtaan. (SF-Caravan Ry 2018, 3.)

<b>Majoitusmuoto</b>	<b>Leirintämatkailijat</b>
Matkailuauto	48 %
Matkailuvaunu	35 %
Mökki tai loma-asunto	7 %
Teltta	6 %

Taulukko 2. Suosituimmat majoitusmuodot leirintämatkailijoiden keskuudessa (SLY ym. 2019)

Leirintämatkailun kasvun lisäämiseen tarvitaan autoilun sekä matkailun kustannusten keventämistä sekä erityisesti juuri leirintäalueiden laadun parantamista. Karavaanarit mieltävät itsensä hyvinkin tavallisiksi suomalaisiksi ulkoilmaihmisiksi. Karavaanarit ovat keskimääräistä iäkkäämpiä ja hyvin sosiaalisia. (SF-Caravan 2018, 5-7.) SLY:n, Sf-Caravan ry:n ja Haaga-Helian (2019) tutkimuksen mukaan leirintämatkailijat toivovat eniten parempia saniteetti- ja saunapalveluita, wc-palveluiden ja ulkoalueiden kehittämistä, yleisten keittiö- ja sosiaali- sekä huoltotilojen nykyaikaistamista sekä monipuolisia aktiviteettimahdollisuuksia. Leirintämatkailija käyttää eniten rahaa majoituspalveluihin ja ruoka- ja elintarvikkeisiin. Rahaa kuluu paljon myös polttoaineisiin, nestekaasuihin sekä ravintolassa ja kahvilassa käymiseen. Jonkin verran rahaa käytetään myös kestokulutustavaroihin kuten vaatteisiin ja kenkiin. Vähiten rahaa leirintämatkailija käyttää urheilutapahtumiin, museoihin ja muihin kulttuurikohteisiin ja -tapahtumiin, aktiviteetteihin ja huvituksiin. (SLY, SF-Caravan Ry & Haaga-Helia-amk 2019, 24.) Tutkimukset osoittavat, että palveluiden laadulla on merkitystä ja myös ulkotilojen ja palveluiden monipuolisuuden merkitys on suuri. Leirintämatkailijat ovat myös melko tarkkoja rahankäyttäjää ja rahaa käytetään eniten vain peruselämiseen vaadittaviin asioihin eikä niinkään huvitukseen.

#### 1.3.4 Matkailukeskus Rauhalahti

Matkailukeskus Rauhalahti on viiden tähden matkailukeskus, jossa on 87 mökkiä, leirintäaluepalvelut matkailuajoneuvoilla matkustaville, veneilijöille sekä telttailijoille, kesäravintola- ja kauppa sekä välinevuokraamo. Ympärivuotisessa käytössä on 20 lomahuvilaa ja -mökkii sekä matkailuajoneuvotoiminta. Matkailukeskus Rauhalahdessa työskentelee ympärivuotisesti viisi kokoaikaista ja muutama osa-aikainen työntekijä. Kesäsesongille työntekijöiden määrä kasvaa yli kolmeenkymmeneen. Matkailukeskus Rauhalahti kuuluu Suomi Camping Oy:n omistamiin alueisiin. Suomi Camping Oy omistaa myös Tampereen Härmälä campingin, Yyteri campingin ja Heinolassa sijaitsevan Heinäsaari campingin. Matkailukeskus Rauhalahti oli vuoteen 2017 saakka Kuopion kaupungin omistaman osakeyhtiö ja sitä ennen pitkään Kuopion Matkailupalvelun omistama alue. Kaupungin ohjauksessa aluetta kehitettiin hyvin vähän ja alueen kunto ehti heikentyä ja infrastruktuuri vanhentua monelta osin. Suomi Camping Oy:n omistuksen alkaessa vuonna 2017 aluetta on aloitettu kehittämään ja päivittämään systemaattisesti kohti tätä päivää. Ensimmäiset investoinnit alueelle on jo toteutettu ja ympärivuotisten mökkien määrää on tuplattu kymmenestä mökistä kahteenkymmeneen mökkiin. Uimarannalle on rakennettu uusi nykyaikainen saunatila lämmitetyllä ulkoporeammeella ja kevään 2020 aikana valmistuu kunnolliset talvicanavanpaikat ja uusi ympärivuotinen huoltorakennus. Alueen ravintola- ja aktiviteettipalvelut olivat pitkään ulkoistettuja ja ne siirtyivät Matkailukeskus Rauhalahden hallintaan vuonna 2017. Muutaman viimeisen vuoden aikana erityisesti näiden osastojen laatu on ollut kehittämisen ja tarkemman tarkastelun alla.

Kesäisin Matkailukeskus Rauhalahdesta pääsee keskustaan sisävesilaivoilla ja läpi vuoden alueelle on hyvät paikallisliikenneyhteydet. Kesäsesongin aikana alueella pyritetään myös kesäravintolaa, -kauppaa sekä välinevuokraamoja, josta voi vuokrata kanootteja, veneitä, SUP-lautoja, kajakkeja, polkupyöriä sekä polkuautoja. Kesäisin käytössä on neljä erilaista rantasaunaa ja talvella yksi sauna lämmitetyllä ulkoporeammeella. Talvisin alueelta lähtee hyvät latuverkostot sekä lähimpiin laskettelukeskuksiin on matkaa vain 20-50 km. Matkailukeskus Rauhalahden lisäksi Rauhalahden alueella toimii Kylpylähotelli Rauhalahti, Rauhalahti Bowling, Rauhalahden ratsastustallit, Rauhalahden eläinpuisto sekä Rauhalahden kesäteatteri, jotka kaikki osaltaan lisäävät alueen monipuolisuutta ja veto-voimaisuutta Rauhalahden matkailualueena. Vahvuuksina on koettu ympäröivä luonto ja järvimaisema sekä se, että alue luonnonläheisyydestään huolimatta on vain 6 km päässä keskustan palveluista ja tapahtumista.

Matkailukeskus Rauhalahti on yksi Itä-Suomen suurimpiin ja monipuolisimpiin kuuluvista matkailukeskuksista. Leirintäaluekentällä viiden tähden omaavia alueita ei Suomessa ole kovinkaan monta. Tähtiluokituksen perustana on palveluiden monipuolisuus ja majoitusvaihtoehtojen laaja skaala. Tähtiluokitus arvioidaan uudelleen aina kolme vuoden välein (Suomen leirintäalueyhdistys 2020). Tulevaisuudessa leirintäalueiden arvioinnissa ja eri laatujärjestelmissä saattavat nousta vieläkin vahvemmin esiin vastuullisuus ja ympäristöystävällisyys, sillä leirintäpalveluiden luonnonläheisyyden an-



siosta näistä hyödytään suurimmalla mahdollisella tavalla (Komppula & Boxberg 2005, 131). Matkailukeskus Rauhalahdella on yleisesti ottaen hyvä maine muiden alan toimijoiden keskuudessa ja konseptia ja asiantuntijuutta on hyödynnetty monen muun alueen kehittämisessä.

Matkailukeskus Rauhalahdessa oli yöpymisvuorokausia vuonna 2019 noin 50 000. Pääsesongilla kesällä yhden vuorokauden aikana majoittujia on parhaimmillaan sisään kirjautuneena lähes 1000 henkilöä kerralla. Asiakkaat muodostuvat karavaanareista, mökkimatkailijoista ja telttailijoista. Näiden lisäksi alueella käy paljon päiväkävijöitä, jotka hyödyntävät vain osaa palveluista kuten ravintolaa ja välinevuokraamoja. Asiakasprofiileita voidaan jakaa demograafisten tekijöiden mukaan lapsiperheisiin, pariskuntiin, työporukoihin, ystäväseurueisiin ja yksin matkaaviin. Asiakkaat voidaan jakaa myös maantieteellisesti paikallisiin, kotimaisiin ja ulkomaalaisiin asiakkaisiin. Suurin osa asiakkaista on kotimaanmatkailijoita ja noin reilu 10% ulkomaalaisia matkailijoita. Ulkomaalaisia tulee eniten Venäjältä ja saksankielisistä maista sekä Hollannista. Alue on myös hyvin suosittu polttareiden, juhlien, pienkokousten pitämisessä ja erilaisten kesäpäivien ja harrasteseurojen kokoontumispaikkana.

Matkailukeskus Rauhalahden asiakkaiden matkustusmotiiveihin kuuluvat Komppulan & Boxbergin (2005, 71) aiemmin mainitsemat fyysiset ja fysiologiset motiivit, kulttuuriset, psykologiset ja henkilökohtaiseen oppimiseen liittyvät motiivit, sosiaaliset, henkilöiden väliset ja etniset motiivit, viihde, huvittelu, nautinto ja ajanviete motiivit sekä uskonnolliset motiivit. Matkailukeskus Rauhalahden asiakaskuntaan kuuluvat matkustavat muun muassa työhön liittyvissä asioissa, kuten työmatkojen, työkomennusten tai koulutusten vuoksi. Fyysisten tai fysiologisten syiden takia alueella majoittuu esimerkiksi urheilijoita, jotka ovat tulleet Kuopioon osallistumaan kilpailuihin tai harjoitusleireille. Varsinkin kesäisin on paljon kulttuurin takia matkustavia muun muassa erilaisille festivaaleille ja kulttuuritapahtumiin osallistuvat asiakkaat. Sosiaalisten syiden vuoksi Rauhalahdessa majoittuu paljon sukulaistensa luokse Kuopioon tulleita vierailijoita ja erilaisiin perhejuhliin ja tapahtumiin kuten häihin ja hautajaisiin osallistuvia. Myös huvittelun takia majoittuvia on esimerkiksi erilaisiin urheilutapahtumiin osallistuvat ja jopa pelkästään vain ostosmatkalle saapuvia löytyy myös. Uskonnollisin syin majoittuu erilaisiin herättäjäkokouksiin ja seurakuntien kesäpäiviin matkalla olijat. Matkailukeskus Rauhalahden asiakaskuntaan kuuluu näiden lisäksi paljon kiertomatkaajia, jotka kiertävät Suomea tai pohjoismaita ja yksi suosituimmista kohteista onkin Nordkapp, joille Kuopion toimii yhtenä välitappina matkalla. Rauhalahden on myös monen reppureissaajan suosiossa edullisimpien majoitusvaihtoehtojensa ansiosta. Matkailukeskus Rauhalahden asiakaskunta toteuttaakin osaltaan myös Maslowin tarvehierarkiaa. Osalle asiakkaista on tärkeintä saada täytettyä ainoastaan fyysiset tarpeet matkan varrella kuten lepo ja ravinto, jonka jälkeen he jatkavat taas matkaansa. Alueella on turvallinen ja rauhallinen maine ja siksi se onkin monen lapsiperheen suosiossa. Asiakkaat saattavat tulla myös viettämään laatu-aikaa perheen kesken, hoitamaan ihmissuhteitaan tai etsimään mahdollisesti uusia ystäviä tai parisuhdetta. Osa asiakkaista myös hakee estetiikkaa, arvostusta ja toteuttaa itseään matkailun avulla. Simkovan & Holznerin mukaan tärkeimmät motiivit matkustamiseen ovat kuitenkin yleensä pakeneminen päivittäisistä arkirutiineista ja työnteosta. Matkustaminen täyttää myös sosiaalisia tarpeita, tarvetta kohdata muita ihmisiä sekä kokea jotain ainutlaatuista ja tavallisesta poikkeavaa. (Simkova & Holzner 2014.)

## 2 PALVELUN LAATU

Elämän muuttuessa nopeasti näiden viimeisten vuosikymmenten aikana, mukaan lukien talouskasvun, koulutuksen ja sitä myöten elintason paranemisen, ihmiset ovat laatutietoisempia ja heillä on korkeammat odotukset. Yritysten onkin siis ponnisteltava yhä enemmän palvelun laadun parantamiseksi, jonka ansiosta on mahdollista voittaa kilpailuetua ja menestyä markkinoilla. Ympäristön ja yhteiskunnan muutokset ovat lisänneet tietoisuutta palvelun laadusta ja nostaneet odotuksia sekä vaatimuksia. Ylläpitääkseen hyvää palvelun laatua ja säilyttääkseen korkean luotettavuuden yhä useammat organisaatiot ovat aktiivisesti alkaneet kehittää päivittäistä laadunhallintaa. Jotta palveluyritys pystyy jatkuvasti tuottamaan korkeaa laatua, sen pitää päihittää kilpailijansa ja ylittää asiakkaiden laatuodotukset. Palvelun laadun avulla voidaan ylläpitää hyvä asema kilpailumarkkinoilla. Laadukkaan palvelun tarjoaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ja ylittää heidän odotuksensa. Palvelun laadun hallintaan voi kuulua esimerkiksi palveluyrityksen kohdalla hyvä puhtaanapito, hyvä palvelu ja turvallisuus, ympäristöstä huolehtiminen, maisemointi, virkistyspalvelut, suunnittelu ja koordinointi, tapahtumat, toteutus ja koulutus. Kaikkien näiden tavoitteena on maksimoida asiakkaille tuotettu arvo. Tämä on haaste niin johdolle kuin henkilökunnallekin ja erityisen haastavaa tästä tekee se, että asiakkaat ovat keskenään hyvin erilaisia ja heillä on myös hyvin erilaisia tarpeita ja odotuksia. Laatua seurataan yleensä sekä tuotteissa että palveluissa. Tuotteiden laatua on kuitenkin helpompi seurata ja pitää korkeana kuin palvelun laatua, sillä palvelu on aineetonta ja heterogeenistä. Lisäksi palvelu vaatii paljon työvoimaa, joten sitä voi olla vaikea arvioida. Asiakkaat myös näkevät samat palvelut hyvin eri tavalla. Asiakkaan oma panos vaikuttaa myös lopulliseen palvelun toteutumiseen. Tasalaatuista palvelua on vaikea tuottaa, koska palvelu sisältää monipuolisempia laatuominaisuuksia. Palvelusta voi olla runsaasti eri variaatioita johtuen asiakkaiden korkeasta osallistumisesta itse palveluun. Palvelun laatua voidaan mitata sen merkityksen lisäksi luotettavuudella, reagointialttiudella, palveluvarmuudella ja empatialla. (Kwan, Lam & Kong 2019.)

Palveluun liittyy yleensä kahden tai useamman ihmisen sosiaalinen kohtaaminen. Tämän sosiaalisen tai psykologisen hetken voi kuvata termillä ”totuuden hetki”, sillä se on kriittisin hetki palvelun onnistumisen kannalta. Palvelun laadun koettu laatu toteutuu tällä ”totuuden hetkellä”. Tämän hetken tulos riippuu taidoista, motivaatiosta, palveluntarjoajan tilannekohtaisesta luovuudesta ja tilannetajusta. Palveluhetki on yleensä palveluntarjoajan johtajan tai esimiehen valvonnan ja vaikutuksen ulkopuolella. Tästä näkökulmasta on myös vaikeaa ja monta kertaa jopa mahdotonta ennakoida palvelua. ”Totuuden hetki” on myös se hetki, kun kuluttajat kokevat ja arvioivat palvelun laatua. Tässä kohtaa tapahtuu palvelun onnistuminen tai epäonnistuminen. Käsite ”totuuden hetki” on peräisin härkätaistelusta, jossa sanonta ”el momento de verdad” viittaa huipentumaan tai speaktaakkeliin, kun matadori tappaa sonnin. Tämä toimii myös vertauskuvana kuvaamaan asiakkaiden ja palveluntarjoajien kohtaamisia. Palvelua tarjoavalle organisaatiolle näitä ”totuuden hetkiä” voi olla jopa miljoonia. (Hunt & Ivergard 2014.)

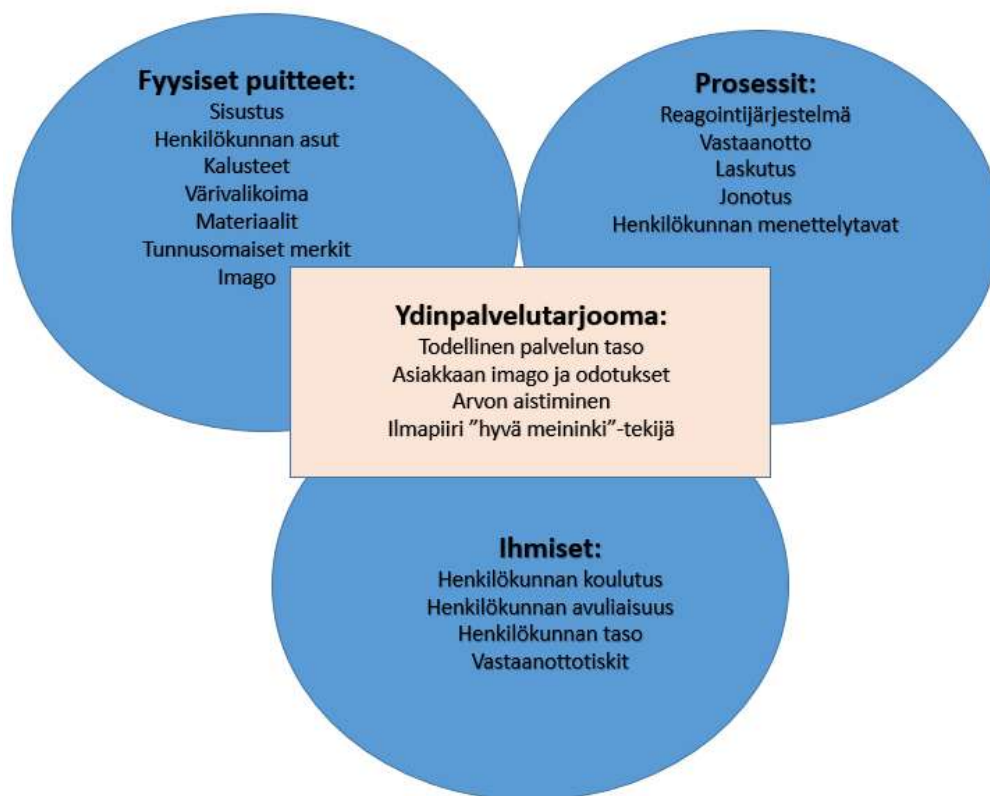
Walkerin ja Bakerin tekemän tutkimuksen mukaan kuluttajilla on kaksi erilaista palvelutasoa koskevaa odotustasoa - haluttu taso ja riittävä taso. ”Sallinnan vyöhyke” erottaa nämä kaksi toisistaan.

Walker ja Baker osoittavat, että johtajien tulisi mitata molemmat odotustasot, koska näin voidaan jakaa resursseja paremmin ja tehokkaammin. Esimerkiksi palveluntarjoaja, jolla on rajalliset resurssit, voi parantaa asiakkaiden käsityksiä palvelun laadusta tekemällä vain välttämättömiä parannuksia vastatakseen kuluttajien vähimmäisodotustasoihin. Palveluntarjoaja voi siten käyttää enemmän resursseja tärkeämpiin ominaisuuksiin ja haluttujen standardien parempaan täyttämiseen. Tutkimuksessa selvisi muun muassa, että esimerkiksi eniten suvaitsevuutta saavat työntekijät, jotka eivät ole ystävällisiä, kun taas palvelulupauksen lunastamisessa ja palveluympäristön toimivuutta ei suvaita yhtä hyvin. Vähiten suvaitsevuutta saa kuitenkin suorassa asiakaskontaktissa olevat työntekijät, joiden tehtäviin kuuluu nimenomaan auttaa tavalla tai toisella asiakasta. Tutkimus paljastaa myös, että esimerkiksi palveluiden turvallisuus koetaan paljon tärkeämpänä kuin vaikkapa siististi pukeutuneet työntekijät. Tämän perusteella turvallisuuteen kannattaa käyttää enemmän resursseja kuin työntekijöiden ulkoasuun. (Walker & Baker 2000.)

Abedin tutki puolestaan palvelukeskeistä organisaatiota, jonka liikevoittoon vaikutti suoraan palvelun laatu. Hän tuli johtopäätökseen, että yrityksen johdon on aina oltava tietoinen palvelunsa laadusta ja suorituskyvystä, koska palvelun laadun avulla voidaan lisätä asiakastyytyväisyyttä ja rakentaa vahva imago. Yrityksen tulee harkita tekijöitä, joilla saadaan lisättyä positiivista palautetta. Tehokkaasti hoidettu ja hyödynnetty asiakaspalaute voi myös lisätä asiakasmääriä. Palveluyrityksen sisäisen yhteistyön tulee toimia ja olla nopeaa. Organisaation eri osastojen tulisi toimia hyvin yhteen. Tämä auttaa tarjoamaan johdonmukaista ja luotettavaa palvelua. Työntekijöiden käyttäytymiseen, positiiviseen asenteeseen ja suhtautumiseen työhönsä tulee kiinnittää huomiota tarvittaessa jopa koulutuksella. Työntekijöiden asenteella ja empaattisuudella on erittäin suuri merkitys, koska sillä voidaan vaikuttaa jopa liiketoiminnan suuntaan ja rakentaa hyvää imagoa. Yrityksen tulisi keskittyä yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden tutkimiseen ja täyttämiseen. Nykyisessä kilpailuympäristössä palvelun laadun hallintaa tulisi pitää välttämättömänä osana yrityksen strategiaa. Ylivoimaisen tuotteen tarjoaminen ei enää riitä, vaan yritykset kilpailevat paljon laajemmalla alustalla. Palvelun laadusta on tullut yritykselle yhä tärkeämpi tekijä sen menestykselle ja selviytymiselle. Palvelun laadulla on myös yhteys yrityksen suorituskyykyyn. Suurin osa asiakkaista odottaa erityisesti laadukasta, nopeaa, tarkkaa ja hyvää palvelua työntekijöiltä. Tavoitteiden saavuttamiseksi on pyrittävä parantamaan laatua tunnistamalla asiakkaiden odotukset ja niihin liittyvät ongelmat, olivat sitten kyseessä johto, työntekijät tai itse asiakkaat. Saavuttaakseen tämän halutun tavoitteen on palvelun laadun jatkuvaan seurantaan ja parantamiseen sitouduttava. Jokaiselle asiakkaalle on pyrittävä tarjoamaan henkilökohtaista laadukasta palvelua. (Abedin 2015.)

Matkailukeskus Rauhalahden, kuten monen muunkin matkailuyrityksen yksi kärkitavoitteista on laadukas matkailutuote. Laadukkaan toiminnan kannalta oleellista on laadun mittaaminen. Palveluprosessissa syntyy hetkiä ja vuorovaikutustilanteita, joissa palveluntuottajalla on mahdollisuus todistaa osaamisensa laatu. Laatu voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu sisältää itse paikkaan liittyvät tekijät kuten koneet, laitteet, välineet ja palveluprosessin tekniset ratkaisut. Toiminnallinen laatu puolestaan sisältää muun muassa palveluilmapiirin, vuorovaikutuksen, asiakkaan huomioimisen ja henkilöstön ammattitaidon. Asiakkaat peilaavat kokemuksiinsa palvelusta olemassa oleviin odotuksiinsa, joita oli jo ennen palvelun käyttöä. Jos kokemukset vastaavat odotuksia

on asiakas yleensä tyytyväinen ja jos kokemukset eivät vastaa odotuksiin on asiakas usein tyytymättön. Jos odotukset osataan puolestaan ylittää, niin asiakas on hyvin tyytyväinen ja hänen odotuksensa seuraavasta kerrasta kasvavat vain entisestään. Pelkkä tyytyväisyys ei kuitenkaan riitä, vaan asiakas tarvitsee myös hyödyn ja kaipaa samalla erilaisia kokemuksia. Asiakkaan saama arvo on hyödyn ja palveluun tuottamiseen käytettyjen panostusten yhteistulos. Lisäarvolla on kuitenkin suuri merkitys sille palaako asiakas takaisin. (Komppula & Boxberg 2005, 42-44.)



KUVIO 3. Matkailuyrityksen palvelutarjooma (Komppula & Boxberg 2005, 19)

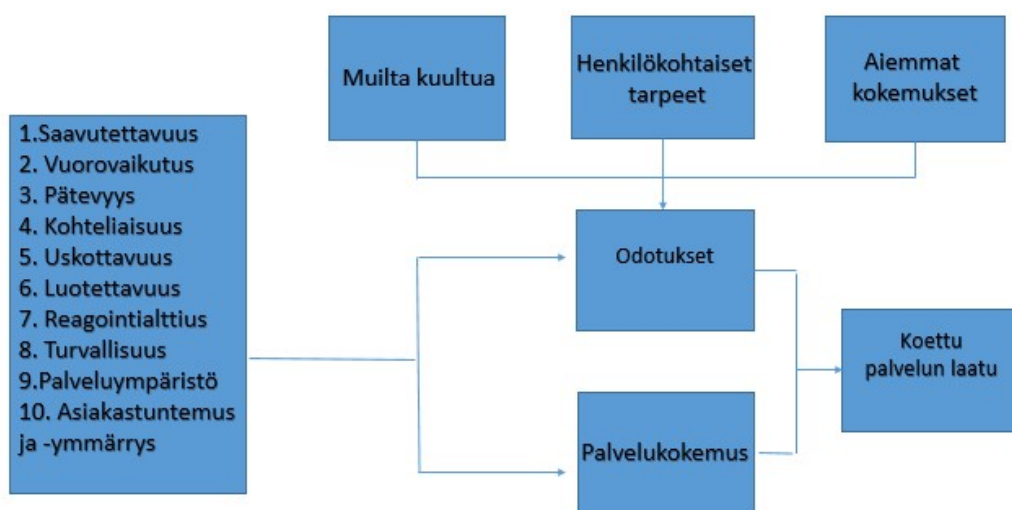
Asiakkaan saama ydinhyöty ja palvelun vuorovaikutus hallitsevat palvelutapahtumaa. Tarjooma koostuu yhdistelmästä palveluita, jotka tuottavat asiakkaille aineettomia, emotonaalisia ja psykologisia hyötyjä samalla kuin niihin liittyy aineellisia elementtejä. Yllä on kuvattu palvelutarjooman viitekehys, josta näkee asiakkaan saamaan hyötyyn ja sen kokemiseen vaikuttavat tekijät. Palvelutarjooma koostuu palveluiden tuotantjärjestelmästä, johon kuuluvat yrityksen resurssit, palveluprosessit ja fyysiset elementit. Henkilöresurssit tulisi olla hyvin keskeisiä. Oleellisia elementtejä ovat kaikki välttämätön eli toimitilat ja pakolliset koneet ja laitteet. Toissijaiset elementit tuovat yleensä lisäarvoa, kuten esimerkiksi laadukas sisustus. Laadun tuottamisen keskiössä ovat ihmiset eli ammattitaitoinen henkilökunta, muut asiakkaat ja paikalliset asukkaat. Yritys voi turvata tältä osin palvelun laadun riittävällä määrällä henkilökuntaa ja jatkuvalla henkilökunnan kouluttamisella. Ydintarjooma kertoo palvelun todellisesta tasosta, josta asiakkailla on oma mielikuvansa ja odotuksensa. Ydintarjooman tehtävänä on luoda asiakkaalle arvoa, josta hän on valmis maksamaan ja mielellään vielä sellaisessa ilmapiirissä, joka tuottaa asiakkaalle mielihyvää. (Komppula & Boxberg 2005, 19-20.)

Asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva vaikutus heidän tuntemaansa laatukokemukseen. Yrityksen on siis pystyttävä lunastamaan lupauksensa, jotka esimerkiksi markkinointiviestinnässä on annettu. Odotusten laatuun vaikuttaa myös se, onko asiakkaalla aikaisempia kokemuksia vastaavanlaisesta palvelusta. Odotuksia koetaan itse tuotteesta ja elämäyksestä mikä siihen liittyy, mutta myös itse yrityksestä. Odotukseen vaikuttavat kuitenkin asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet, johon vaikuttavat sosiodemografiset tekijät, palvelun hinta, aiemmat kokemukset, markkinointiviestintä, muiden asiakkaiden kokemukset, omat panostukset ja yksittäiset tilannetekijät. Odotukset voivat kuitenkin olla sumeita, julkilausuttuja tai hiljaisia. Sumeat odotukset syntyvät usein silloin, kun asiakkaalla on odotuksia palvelusta, mutta hänelle on kuitenkin epäselvää, miten palveluprosessi tapahtuu. Julkilausuttut odotukset kertovat asiakkaan tarpeista ja toiveista, ja siitä miten ne halutaan tyydytettävän. Hiljaisia odotuksia pidetään yleensä niin itsestäänselvyyksinä, ettei niitä tarvitse asiakkaan edes ääneen mainita. (Komppula & Boxberg 2005, 47-48.)

Palvelun laatu voidaan jakaa viiteen eri ulottuvuuteen, joihin kuuluvat palveluympäristö, luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja empatia. (Komppula & Boxberg 2005, 52.) Hyvä palvelu muistetaan pidempään kuin vaikkapa edullinen hinta, sillä palvelu herättää usein tunteita. Hyvä palvelu vastaa erityisesti asiakkaan odotuksiin, ja tästä syystä asiakkaan ymmärtäminen on erityisen tärkeää hyvä palvelun tuottamisessa. Palvelun laatu mielletään usein kulttuurisidonnaiseksi, mutta parhaimmassa tapauksessa parhaat palvelukonseptit toimivat yli kulttuurirajojen. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Kalliomäen mukaan laadukkaan palvelun tulisi olla helppo käyttää, mutta samalla palvelukokemuksen tulisi olla myös elämyksellinen tai jollain tapaa merkityksellinen kokemus. Palvelukokemukseen vaikuttavat niin fyysiset asiat, kuten tilat, esineet, vaatteet, mutta myös henkiset asiat. Parhaimmillaan henkiset asiat aiheuttavat muutoksen tai liikeyhdyksen asiakkaan sisimmässä, jolloin hän muistaa kokemuksen, sitoutuu ja suosittelee palvelua myös muille. (Kalliomäki 2014.) Gerdt & Korkiakoski muistuttavat, että laadukkaaseen palvelukokemukseen ei pysty vaikuttamaan yksinomaan vain asiakaspinnassa toimivat henkilöt, vaan asiakaskokemuksesta tulisi pitää strategisena lähtökohtana. Laadukkaaseen palvelukokemukseen vaikuttavat erityisesti myös johdon kyvykyys ja johtamismalli, asiakaskokemuksen suunnittelu, mittarit ja mittaaminen sekä kulttuuri ja henkilöstö. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Reasonin mukaan asiakkuuden elinkaareissa juuri palvelun käytön aikana selvitetään milloin ja miten palvelu mahdollistaa asiakkuuden suorittamisen. Menestyäkseen palvelun on pystyttävä pitämään lupauksensa ja muistutettava asiakasta asiakaslupauksestaan. Palvelun on aina oltava valmis vastaamaan tarpeisiin ja mahdollisiin muutoksiin niiden ilmetessä. Hyvä palvelu muistuttaa asiakasta heidän yksilöllisistä rooleistaan palvelunkäytössä ja on säädettävissä kunkin asiakkaan vaihteleviin yksilöllisiin tarpeisiin. (Reason ym. 2016, 111-112.)

Asiakkaan kokeman laadun taustalla on aina erot odotuksissa ja tarpeissa. Laatukokemukseen vaikuttaa myös aiemmat kokemukset, mielikuvat ja muiden kertomukset. Laadun analysoinnissa voidaan käyttää myös niin sanottua kuiluanalyysia, joka auttaa paikantamaan laatuongelmat ja parantaa laatua poistamalla ongelmien aiheuttajat. Laatuksiluihin vaikuttaa erityisesti epäjohtonmukainen laadun johtaminen. Hyvän laadun tuottamiseen tarvitaan selkeä käsitys siitä, mitä pidetään hyvänä palveluna. Asiakkaiden odotusten tulisi määrittää johdon suunnitelmat ja laatumääritelmat. Laatuongelmia voi syntyä johdon puutteellisista käsityksistä ja siitä mitä tarpeita ja odotuksia asiakkailla on.

Johto ei ymmärrä tai halua ymmärtää, mitä asiakas arvostaa. Näiden ongelmien ehkäisemiseksi johdon tulee lähentyä asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden kanssa. Myös laatumääritelmät voivat olla harhaanjohtavia, eivätkä vastaa asiakkaiden odotuksia. Tästä syystä johdon tulisi suunnitella palvelua yhdessä henkilökunnan kanssa, jotta sitoutuminen laadun kehittämiseen olisi parempaa. Palvelun tuottaminen voi jäädä myös kauaksi laatumääritelmistä. Eli vaikka laatumääritelmät olisivatkin asiakkaiden toiveiden mukaisia, niin niitä ei osata toteuttaa kuitenkaan käytännössä halutuksi palveluksi. Tähän voi vaikuttaa moni asia, kuten muun muassa ammattitaidottomuus tai työnkuvan epäselvyys. Sisäinen markkinointi onkin osattava tästä syystä hoitaa tehokkaasti ja ristiriitaiset odotukset poistettava. Markkinointiviestinnässä voidaan antaa myös harhaanjohtavia tietoja, joita ei pystytä täyttämään, jolloin luottamus yritystä kohtaan vähenee. Tästä syystä markkinointiviestinnän ja asiakaspalvelijoiden yhteistyö on erityisen tärkeää. Lopuksi asiakas voi vielä kokea huiman eron odotuksensa ja kokemuksensa välillä, joka voi johtaa asiakastytymättömyyteen. Odotusten puolestaan ollessa alhaisempia kuin koettu laatu, voidaan saavuttaa jopa liian hyvä laatu. Yleisimmät syyt löytyvät johdon näkemyksistä tai palvelun toimitukseen liittyvistä asioista. Palvelun laatua voidaan katsoa syntyvän kolmesta komponentista, jotka ovat vuorovaikutuslaatu, palveluympäristön laatu ja palvelun lopputuloksen laatu. (Kompola & Boxberg 2014, 58-61.)



KUVIO 4. Palvelun laadun määrittäminen (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985)

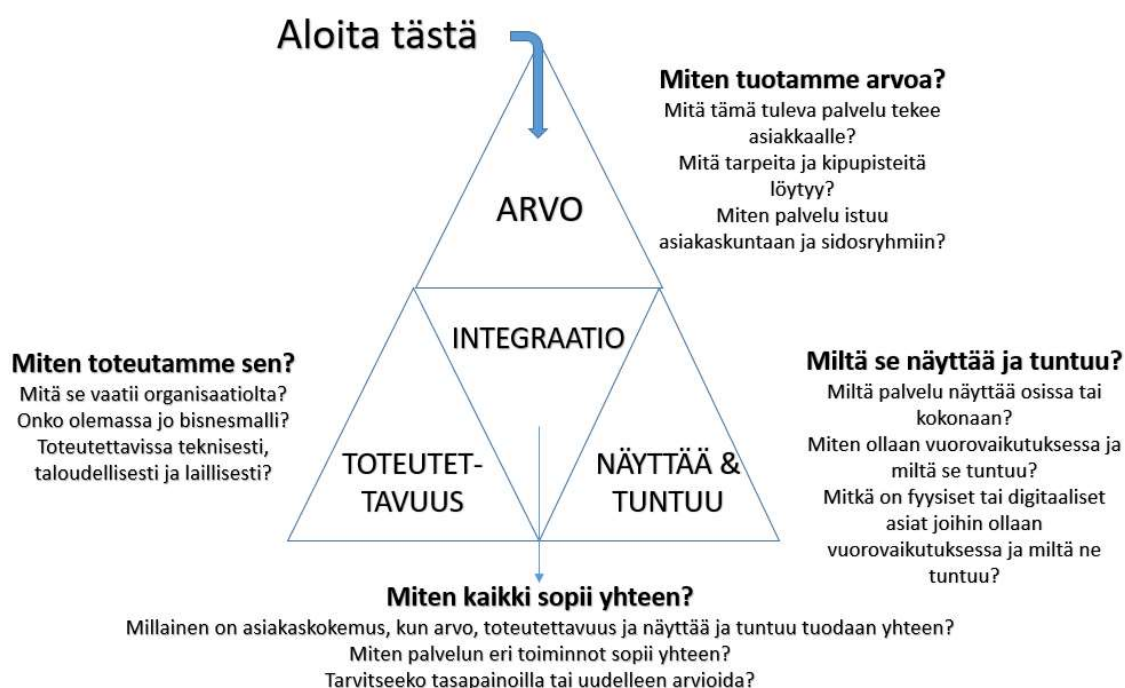
Parasuraman, Zeithaml & Berry määrittelevät palvelun laadun muodostuvan seuraavista asioista:

- **Luotettavuus** tarkoittaa suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Yritys suorittaa palvelun oikein heti ensimmäisellä kerralla ja lunastaa näin palvelulupauksensa.
- **Reagointialttius** koskee työntekijöiden halua tai valmiutta palvelun tarjoamiseen. Siihen sisältyy palvelun oikea-aikaisuus ja nopea reagointi.
- **Palveluvarmuus** tarkoittaa palvelun suorittamiseen tarvittavien taitojen ja tietojen hallintaa sekä henkilökunnan että johdon osalta.
- **Saavutettavuus** sisältää sijainnin, lähestyttävyyden ja helpon yhteydenoton.
- **Kohteliaisuus** sisältää henkilöstön ystävällisyyden, kohteliaisuuden sekä siistin ulkoasun.
- **Vuorovaikutus** tarkoittaa asiakkaiden pitämistä ajan tasalla kielellä, jota he ymmärtävät sekä heidän kuuntelemistaan.

- **Uskottavuus** sisältää luotettavuuden, uskottavuuden ja rehellisyyden. Siihen kuuluu asiakkaan etujen huomioiminen, yrityksen maine ja asiakaspalvelijan henkilökohtaiset ominaisuudet.
- **Turvallisuus** tarkoittaa vapaata vaarasta, riskistä tai epäilystä. Siihen liittyy fyysinen turvallisuus, taloudellinen turvallisuus ja luottamuksellisuus.
- **Asiakkaiden ymmärtäminen ja tunteminen** tarkoittavat pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita, erityisvaatimusten oppimista, yksilöllisen huomion tarjoamista ja kanta-asiakkaan tunnistamista.
- **Palveluympäristö** sisältää fyysiset tilat, työkalut tai palvelut, joita palvelun tarjoamiseen käytetään sekä fyysiset todisteet palvelusta ja myös muut asiakkaat. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985.)

## 2.1 Asiakasarvo

Ennen kuin kysyntä ylitti tarjonnan, ei yritysten tarvinnut kovinkaan paljoa huomioida ympäristöään ja asiakkaitaan, vaan pelkkä hyvä tuote riitti. Nykypäivänä tarjonta on ylittänyt kysynnän, asiakkaiden varallisuus on noussut ja sähköiset kanavat ovat siirtäneet vallan asiakkaille. Voimasuhteet ovat siis kääntyneet toisinpäin, painopiste siirtynyt itse asiakkaisiin ja siksi itse tuotteen rooli heikentynyt. (Hellman & Värilä 2009, 19.) Perinteisessä myynnissä tuotteita myydään aina vain halvemmalla, koska ostajat kaipaavat hinnan alennuksia. Hintoja ei pysty kuitenkaan laskemaan loputtomiin, joten on kehitettävä uusia myyntistrategioita ja etsittävä innovatiivisia keinoja arvon luomiselle. Arvo-myyntiin perustuvassa mallissa voidaan luoda asiakkaalle arvoa (value creation) muilla keinoilla. (Kaario ym. 2004, 17-19.) Jotta arvoa päästään luomaan, on yrityksen ensin tunnettava asiakkaiden motiivit ja se mihin arvoihin asiakkaat valintansa perustavat sekä mitä tarpeita ja odotuksia heillä on palvelusta ylipäätänsä. Yrityksen on tiedettävä mistä elementeistä arvo asiakkaalle muodostuu kyseisessä palvelussa ja ymmärrettävä niitä tarpeita, joille arvoa tuotetaan. Arvonmuodostuksen elementtejä ovat tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden mielipiteet, palvelun hinta ja ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta. (Tuulaniemi 2011.)



KUVIO 5. Arvon muodostuminen (Stickdorn ym. 2018, 214)

Palvelumuotoilun avulla pystymme takaamaan sen, että tuotamme asiakkaille oikeanlaista arvoa yksinkertaistamalla palveluita sekä tekemällä niistä vaikuttavampia asiakkaille. (Polaine ym. 2013, 18.) Palvelumuotoilua voi hyödyntää muun muassa kolmessa nykypäivän trendissä; ekonomisessa suuntauksessa kohti palveluiden arvon kehittämistä, sosiaalisessa suuntauksessa asiakkaiden odotusten noustessa ja teknisessä suuntauksessa digitaalisen kasvun merkityksestä palveluiden muuttumisessa. (Reason ym. 2016, 2-3.) Ratkaisujen myyminen on lähtökohtaisesti asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. Ratkaisut ovat puolestaan suunniteltu vastaamaan mahdollisimman hyvin juuri kyseisen asiakkaan tarpeita. Pelkkä tarpeen tiedostaminen ei kuitenkaan riitä, vaan on myös tiedettävä, miten ratkaisu istuu asiakkaan toimintaympäristöön ja mitkä ovat ratkaisulta odotettavat hyödyt. (Kaario ym. 2004, 34.)

## 2.2 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on kaikessa yksinkertaisuudessaan asiakkaan silmin näkemistä ja hänen päänsä sisään pääsemistä eli me ymmärrämme mitä asiakas haluaa. Mitä hän ajattelee, tuntee, kuulee, näkee, sanoo ja tekee? Tuulaniemen mukaan yrityksen on ymmärrettävä se todellisuus, missä heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Asiakasymmärrys on puhtaasti asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Asiakasymmärryksen ansiosta yritykset voivat kehittää uusia palvelukonsepteja ja suunnitella muista erottuvia asiakaskokemuksia. (Tuulaniemi 2011). Valitettavan usein palveluiden suunnittelijat eivät kuitenkaan viitsi nähdä tätä vaivaa, vaan tekevät valintojaan puhtaasti omasta näkökulmastaan, kustannukset edellä tai oman työn helppouden ylläpitämisen kautta. Ei pitäisi unohtaa, että asiakasymmärrys voi olla osana liiketoimintamallia ja se voi olla jopa välttämätön kilpailukyvyyn näkökulmasta ja tuottaa hyvinkin merkittävää kilpailuetua. (Arantola 2006, 23). Asiakasymmärryk-



seen ei riitä kuitenkaan se, että luotetaan sokeasti pelkästään kaikessa asiakkaan sanaan, vaan asiakasta pitää osata tulkita myös hänen tekojensa kautta. Arantolan mukaan asiakasymmärrys eli customer insight on syvällistä asiakastarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämistä jopa yli sen mitä asiakas itse osaa kuvailla. Asiakasymmärrys on myös asiakkaista itsestään lähtevä lähestymistapa. (Arantola 2006, 53.) Lisäksi on hyvin tärkeää tiedostaa, että asiakasymmärrys nostaa asiakastytyväisyyttä, sitouttaa, ehkäisee reklamaatioita ja kalliita palvelukokeiluita. Asiakasymmärrys parantaa yleisesti palvelukokemusta ja rakentaa parempia asiakassuhteita. (Reason ym. 2016, 5.)

Asiakasymmärrys on asiakaslähtöisyyden perusedellytys. Ilman tietoa ei kuitenkaan voi olla asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrystä varten tulee selvittää mistä tietoa saadaan, mitä tieto kuvailee, kuka tietoa hyödyntää ja mitä tieto tarkoittaa päätöksentekijälle. Tietoa saadaan niin omista kuin ulkopuolisistakin lähteistä, asiakaspalvelusta, myynnistä, kumppaneilta sekä eri jakelukanavista. (Arantola 2006, 55.) Arantola korostaa, ettei pelkkä markkinatieto ole kuitenkaan riittävää, sillä markkinatieto ei kerro nimenomaan meidän liiketoimintamme tilannetta juuri meidän asiakkailamme. On myös huomioitava, että asiakasymmärryksen selvittämisessä ja tiedon keräämisessä voi helposti joutua harmaalle alueelle. Esimerkiksi business intelligenen tehtävänä on ymmärtää bisnestä, sen toimialaa, kilpailua ja ympäristöä, kun taas customer intelligenen tehtävänä on puolestaan kerätä vastaavaa tietoa asiakkaista. Joskus näiden kahden raja hämärtyy, mutta on oleellisempaa tietää, miten tätä tietoa hyödynnetään kuin se, miten tietoa jaotellaan. (Arantola 2006, 64-67.)

Asiakkaan näkemys auttaa valaisemaan asiakasymmärrystä. Näkemys voi olla käsitys siitä, mitä asiakas ei itsekään välttämättä ymmärrä. Näkemys voi olla jostain mitä asiakas tekee, mutta ei ymmärrä ja mikä antaa meille käsityksen siitä miksi palvelu ei ollut odotusten mukainen. Usein avainasemassa on se, kuinka kyseinen palvelu sopii heidän maailmankuvaansa. Asiakkaiden tulisi avata palvelun tuottajalle näkemyksen ajasta, huomiosta ja ymmärryksestä, jonka asiakkaat saavat vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Näkemyksellä on myös tapana kertoa tarinoita asiakkaista itsestään tavalla, joka saattaa paljastaa heistä itsestään paljon. Näkemykset voivat myös peittää tietoa asiakkaista. Esimerkiksi reklamaatiot saattavat kertoa paljon asiakkaasta itsestään ja antaa mahdollisesti selkeän kuvan siitä missä ongelma on, mutta se ei välttämättä kerro meille miksi se on ongelma. Tämän ongelman tutkimiseksi täytyy tarkkailla myös tapaa, jolla valitus tehdään. Silloin saamme laadukkaamman kuvan kokemuksesta ja sen tärkeydestä. Näkemys asiakkaiden tarpeista, kokemuksista, käyttäytymisestä ja motivaatioista on avainasemassa myös palvelun suunnittelussa. Asiakkaan käsitys palvelusta voi olla peräisin aiemmasta kokemuksesta tai tiedoista, asiakkaan omista käyttäytymismalleista tai vaikkapa kuulopuheista. Palvelusuunnittelun avulla kehittäminen eroaa perinteisestä kehittämisestä siinä, että palvelusuunnittelussa keskitytään yksityiskohtiin asiakaskokemuksessa ja vuorovaikutustilanteissa ihmisten kanssa, palvelun kosketuspisteiden ja rajapintojen avulla. (Reason ym. 2016, 164-165.)

Asiakasymmärrystä kannattaa tuottaa ja hyödyntää erityisesti tilanteissa, joissa innovoidaan uusia tuotteita ja palveluita. Tämä taas edellyttää sen, että asiakkaiden toimista ja tarpeista on riittävästi tietoa. Asiakastietoa ei kuitenkaan valitettavasti Arantolan mukaan nähdä useinkaan samalla tavalla luontevana osana tuotekehitysprosessia kuten kustannus- ja tuotantotietoja, raaka-aineita, jakelua

ja markkinointia. Knowledge managementin avulla hallinnoidaan tietoa, ei päätöksiä, ja sen tulisi olla nykyään merkittävässä roolissa innovaatioiden tukemisessa. (Arantola 2006, 79-81.)

### 2.3 Asiakaskokemus

Viimein on ymmärretty yhä enemmissä määrin, että asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia on kuunneltava entistä tarkemmin. Intohimoisimmin asiakkaisiinsa suhtautuvat mittaavat ja kehittävätkin asiakaskokemusta jo jatkuvasti. Odotukset ja ostokäyttäytyminen elää tällä hetkellä voimakkaasti ja siksi suunnittelun, toteutuksen ja seurannan on pysyttävä mukana. Asiakaskokemus on saavuttamassa erittäin tärkeän aseman nykypäivän liiketoimintastrategioissa. Jokaisen yrityksen olisi aika arvioida kilpailuvalttinsa asiakaskeksisyyden näkökulmasta. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Samalla tulisi miettiä vastaako asiakaskokemus asiakasarvoon. Asiakas muodostaa kokemuksensa joka kerta palvelutapahtumassa uudestaan. Itse kokemus on subjektiivinen ja tapahtuu pään sisällä. Palvelumuotoilulla pyritään optimoimaan tuo kokemus, keskittymällä kriittisiin pisteisiin, työtapoihin, tiloihin, vuorovaikutukseen sekä häivyttämällä häiritsevät asiat pois. Näillä halutaan muodostaa mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011.)

Asiakaskokemus sisältää koko yrityksen tarjooman, niin mainonnan kuin kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun, palveluominaisuudet, helppouden ja luotettavuudenkin. Tästä syystä on erityisen tärkeää ymmärtää miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman. Asiakaskokemus jakautuu toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen. Toiminnalla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, itse prosessin sujuvuutta ja hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Toiminnalla tarkoitetaan palvelun hygieniatasoa ja tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä tuntemuksia ja kokemuksia sekä niiden miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja aististimulointia. Siihen millainen merkitys palvelulla on asiakkaalle vaikuttaa kokemukseen liittyvät mielikuvat, kulttuuritekijät, unelmat, tarinat, lupaukset, suhde asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011.) Jokaisella asiakkaalla on erilaisia kokemuksia/tarinoita taustallaan ja nämä jo pitkälle määrittävät heidän odotuksensa palvelulta. Kun ymmärretään asiakasta ja hänen taustaansa, on helpompi tuottaa hänelle hyvä asiakaskokemus. Palvelumuotoilu puretuukin kyselyiden sijaan selvittämään kokonaisvaltaisesti asiakkaan näkemyksen palvelusta. Ymmärretään syvemmin mikä liikuttaa asiakasta ja miten he päätyivät juuri kyseiseen palveluun. Erinomainen asiakaskokemus muodostuu siitä, että luvutut asiat hoidetaan ja sen lisäksi tehdään vielä jotain ylimääräistä tai erityistä asiakkaan hyväksi. (Reason ym. 2016, 54-56.)

Erinomaiseen asiakaskokemukseen päästään sillä, että 90% kokemuksesta koostuu kunnossa olevista perusasioista ja 10% kokemuksesta luodaan ”magical momenteilla” eli luodaan asiakkaalle jokin ikimuistettava ja erityistä. Kunnossa olevat perusasiat vaikuttavat liiketoiminnan menestykseen ja sen säilymiseen, kun taas ”magical moment” vaikuttaa maineeseen ja suusta suuhun leviävään mainontaan. Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös asiakstarinat, jotka auttavat puolestaan ideoinnissa, vaihtoehtojen testauksessa ja pienten yksityiskohtien suunnittelussa. (Reason ym. 2016, 62.) Lisäksi onnistuneen asiakaskokemuksen taustalla on myös työntekijöiden hyvä työpaikkakokemus.

Harva meistä syttyy työssään huippusuoritukseen asiakkaan parhaaksi, jos työnantajan toiminta kismittää eikä töissä ole hyvä olla. Positiivinen fiilis sen sijaan heijastuu aina myös ulospäin. Siksi johdon kannattaa huolehtia ensin omistaan ja vasta sitten muista. Sitoutunut ja tyytyväinen työntekijä pystyy parempiin suorituksiin, oli kyse sitten arkisista asioista tai kriisitilanteen hoitamisesta. Siinä paremmin painetta, kiirettä ja hankaliakin tilanteita, kun työpaikkakokemuksemme kokonaisuutena on positiivinen ja koemme, että työnantaja on kiinnostunut hyvinvoinnistamme. (Maula & Maula 2019, 72.) Koivisto muistuttaa, että positiivinen asiakaskokemus vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestymiseen, tulokseen ja arvon nousuun. Positiivinen asiakaskokemus tuo kustannussäästöjä niin reklamaatioiden vähetessä ja markkinointikuluissa suositusten ansiosta. Työtyytyväisyys kasvaa tyytyväisten asiakkaiden myötä ja näin myös sairauspoissaolotkin vähenevät. (Koivisto ym. 2019, 25-26.)

Asiakkailla merkitsee itse tuotetta enemmän kokemukset sen ympärillä. Mitä paremmin organisaatiossa ymmärretään mitä heidän asiakkaansa arvostavat ja mitä paremmin osataan hyödyntää systemaattisesti asiakastietoa, niin sitä parempaan palvelukokemukseen päästään. Ei pidä myöskään kokenaan unohtaa huonoja asiakaskokemuksia ja reklamaatioita, vaan niiden merkitys tulisi myös ymmärtää palveluiden suunnittelussa ja asiakastarpeiden ymmärtämisen hahmottamisessa. (Stickdorn ym. 2018, 2-3.) Asiakkaan sitouttaminen hyvällä asiakaskokemuksella on suuri haaste kaikille organisaatioille. Sitoutuminen on yksi kriittisimmistä vaiheista asiakkaan ja palvelun välillä, sillä kokemus on jo muotoutunut, kulut toteutuneet ja tapahtuma arvioitu. Sekä asiakas että yritys toivovat hyvää tulosta jokaisesta toiminnosta, mutta nämä eivät aina ole valitettavasti samassa linjassa. Palvelumuotoilu auttaa näiden kahden linjan kohtaamisessa selvittämällä ensin asiakkaan tarpeet, asiakkuuden elämänsäkaaren vaiheen ja asiakkaan sitoutumisen tilan. Lisäksi palvelumuotoilu selvittää mikä erityisesti kyseisessä palvelussa kohtaa asiakkaan tarpeiden kanssa. (Reason ym. 2016, 70.) Asiakkaan huomioiminen ja hänen odotustensa täyttäminen oikealla hetkellä jokaisessa palvelun käytön vaiheessa on tärkeää. Katsomalla palvelua asiakkaan silmin voi löytää palveluhetket ja kontaktipisteet, jotka ovat kaikista oleellimmat luotaessa asiakkaalle hyvää palvelukokemusta. (Reason ym. 2016, 74-75.)

### 3 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMINEN

Jokapäiväisessä arjessa tulee vastaan haasteita ja ongelmia, joita ratkotaan jatkuvasti tiedostamatta asiaa sen kummemmin. Nummenmaan, Holopaisen & Pulkisen (2014, 11) mukaan arjessa on paljon säännönmukaisuuksia, mutta ne ovat niin heikkoja ja huomaamattomia, ettemme huomaa niitä pelkän arkiajattelun avulla. Tässä kohtaa tieteelliset menetelmät tarjoavat meille järjestelmiä, jotta voisimme huomata nämä säännönmukaisuudet ja voisimme välttää niistä aiheutuvat epätasällisyydet. Arjessa ihmisen kyky käsitellä suuria tietomassoja on melko rajallinen, ja lisäksi monet tapahtumat ovat stokastisia eli niiden esiintymistä ei voi tietää tarkasti. (Nummenmaa ym. 2014, 11.)

Tiedonhankinnanmuotoja on monia ja arkielämässä tietoa voi löytää hyvin monella tavalla. Tieto voi syntyä tiedostamatta pelkän päättelyn avulla tai havaintojen, kokemusten ja neuvojen kautta. Tutkimuksen kautta hankittu tieto on siis vain yksi tiedonhankinta muodoista. Arkielämän tiedonhankintatavoissa voi olla kuitenkin heikkouksia, tulkinvaraa, subjektiivisuutta, ja se voi olla kritiikitöntä, satunnaista ja vailla perusteluja olevaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2016, 18-19.) Tutkimuksellisen kehittämisen ja tiedonhankinnan perusteena on puolestaan järjestelmällisyys, analyttisyys ja kriittisyys (Huotari 2018). Tutkimuksellisessa tiedonhankinnassa pyritään aitoon auktoriteeteistä riippumattomaan tietoon ilman ennako-oletuksia (Hirsjärvi ym. 2016, 21). Tutkimuksen avulla pyritään aina tuottamaan uutta tietoa, mitä voidaan puolestaan hyödyntää kehittämisessä (Salonen 2013).

Nykyään kehittäminen liittyy hyvin monen työnkuvaan ja tehtäviin. Kehittämistyöllä halutaan luoda uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita ja palveluita niin ympäristön tarpeita varten kuin omiakin tarpeita ajatellen. Kehittämistyössä menestyäkseen täytyy osata käyttää erilaisia menetelmiä. Siinä ei ole kuitenkaan kyse yksittäisten aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien hallinnasta, vaan menetelmäosaaminen vaatii paljon enemmän, ja siihen tarvitaan sekä taitoa että tietoa. Menetelmäosaamista tarvitaan jo pelkästään hyvän kehittämiskohteen tunnistamisessa. Kehittämistyö on nykypäivänä erittäin tärkeää yrityksissä pelkästään jo kannattavuuden parantamisessa, liiketoiminnan kasvattamisessa, toimivan organisaatorakenteen luomisessa ja henkilöstön motivoimisessa. Kehittämistyö soveltuu myös asiakkaiden ymmärtämiseen, tulevaisuuden ennustamiseen ja ennakointiin, toiminnan tehostamiseen ja prosessien kehittämiseen sekä ongelmien ratkaisemiseen. (Ojasalo ym. 2014, 11-12.)

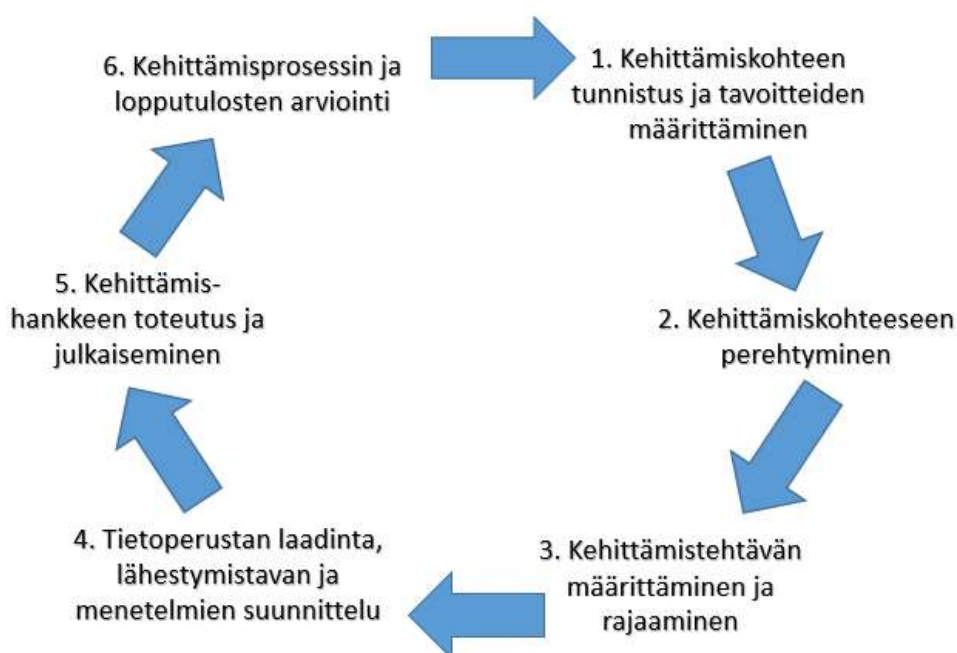
Kehittämistyön avulla opitaan tunnistamaan kehittämisen kohteita ja kehittämään tavoitteellisesti sekä hankkimaan tehokkaasti tietoa eri menetelmillä. Lisäksi opitaan arvioimaan kriittisesti omaa toimintaa ja ratkaisuja sekä eri lähteistä saatua tietoa. Kehittämistyön avulla saadaan ratkottua ongelmia ja kehitetään uusia ratkaisuja sekä jaetaan tietoa. Ennen kaikkea opitaan viemään kehittämishankkeet suunnitelmallisesti läpi alusta loppuun. Kehittämistyön erityispiirteisiin kuuluvat kehittämispohjainen oppiminen, autenttisuus aitojen kehittämiskohteiden avulla ja kumppanuus yhdessä tekemisen kautta. Erityispiirteisiin lukeutuu myös kokemuksellisuus kokemusten keräämisen ja jakamisen avulla sekä tutkimuksellisuus ja luovuus. Lisäksi tutkimuksellisen kehittämisen luonteeseen kuuluu se, että pyritään ratkaisemaan käytännössä näkyviä ongelmia, uudistamaan käytäntöjä tai

luomaan uutta tietoa käytännöistä. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Keräämiseen käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa sekä kirjoittaminen ja esittäminen eri vaiheissa eri kohderyhmille auttavat kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2014, 15-18.)

Tutkimuksellisuus on tärkeää kehittämistyössä, sillä näin vaikuttavat tekijät osataan ottaa paremmin huomioon ja tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Tutkimuksellisuus ei ole pelkästään kyselyn tai haastattelun tekemistä vaan paljon laajempi lähestymistapa. Tutkimuksellisuus on järjestelmällistä, analyyttistä ja kriittistä, jossa omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Teoria ja käytäntö vuoropuhelevat ja teoriaa tulee osata siirtää käytäntöön. Tutkimuksellisuus ilmenee erityisesti järjestelmällisyytenä, jossa valinnat perustellaan ja dokumentoidaan. Tutkimuksellisuus näkyy myös tiedon hankintana, jossa sovelletaan niin tutkittua, että käytännön tietoa kehittämisen tukena. Analyyttisyyden avulla erilaisia menetelmiä käyttäen luodaan erilaisia näkökulmia. Kriittisyyden kautta arvioidaan kaikkea tietoa, näkökulmia, valintoja, prosessia ja tuloksia. Viimeiseksi luodaan uutta tietoa ja jaetaan sitä dokumentoimalla prosessi ja lopputulos tarkasti. Lopuksi vielä huolehditaan tiedon levittämisestä. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessiin kuuluu kehittämishaasteiden selvittäminen, tavoitteiden asettaminen ja suunnitelma siitä miten tavoitteet saavutetaan. Prosessiin kuuluu myös itse suunnitelman toteutus. Lopuksi arvioidaan muutostyössä onnistuminen, josta voi alkaa jo mahdollisesti uuden kehittämistyön suunnittelu. (Ojasalo ym. 2014, 21-23.)

### 3.1 Kehittämistyön prosessi

Ojasalon ym. (2014, 24) mukaan kehittämistyön prosessiin kuuluu ensin mielekkään kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavan tavoitteen määrittäminen. Kehittämistyö voi olla ongelmaperusteinen, jolloin etsitään ratkaisua käytännön ongelmiin tai haasteisiin. Kehittämistyö voi olla myös uudistamisperusteinen, jolloin etsitään uusia ratkaisuja erilaisia rajapintoja kohtaamalla. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään tuottamaan sellaista aineistoa, joka kehittää ja uudistaa osaamista ja kartuttaa tietoa. Kehitettyjen ratkaisuiden lisäksi tulee pohtia, mikä merkitys palvelun laadulla on kaiken kaikkiaan. (Ojasalo ym. 2014, 26-27.) Aiheen valinnassa olikin alusta asti selvää se, että halusin auttaa kehittämään jollakin tapaa silloisen työpaikkani Matkailukeskus Rauhalahden palveluiden laatua. Palvelumuotoilu on kiinnostava lähestymistapa juuri sen asiakaslähtöisyyden vuoksi. Asiakaslähtöisyys on kehittämisessä ollut aina itselleni hyvinkin selkeä linja, mutta asiakaslähtöisen ajattelumallin saattaminen organisaation kaikille tasoille on hyvin haastavaa. Palvelun laadun selvittämisellä nähdään kohdeyrityksen lähtötaso ja löydetään kipupisteet sekä kehittämistä vaativat asiat. Liittyvät palvelun laatuun vaikuttavat seikat esimerkiksi henkilökuntaan, toimintaympäristöön vai toimintamalleihin, jolloin pystytään löytämään lopullisen kehittämiskohteen ja tehtävän. Aiheen rajaamiseen auttavat palvelun laadun, asiakaskokemuksen, asiakasarvon ja asiakasymmärryksen avaaminen myös teoriassa.



KUVIO 6. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24)

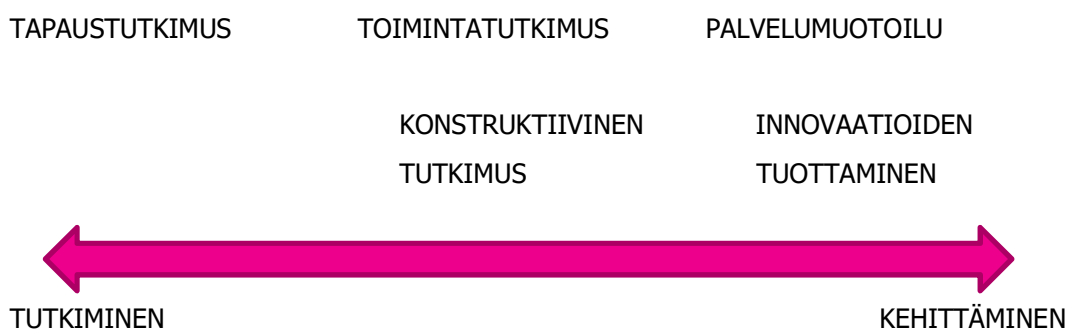
Seuraavaksi perehdytään kehittämiskohteeseen ja hankitaan tietoa, jotta opitaan tuntemaan kehittämisen kohde perusteellisesti. Tiedonhankinta on tärkeää ja usein aikaa vievää, mutta huolellinen perehtyminen säästää aikaa myöhemmin ja takaa parhaan mahdollisen lopputuloksen. Dokumentoitua tietoa on helpompi tulkita ja siihen on helpompi myös palata jälkikäteenkin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tärkeää tutustua teoriaan, jotta ymmärretään kehittämiskohteen ja ratkaisujen taustoja, ja auttaa rajaamaan aihetta ja määrittämään kehittämisen tavoitteita. (Ojasalo ym. 2014, 28-30.)

Lopulliset kehittämistehtävät löydetään, kun ensin selvitetään Matkailukeskus Rauhalahden nykyisten palveluiden laatu palveluprosessin käyttövaiheen osalta. Kehittämistehtävän tarkoitus on määrittää mihin kehittämisellä pyritään. Kehittämistehtävälle olisi hyvä myös asettaa selkeät mittarit, joiden mukaan voidaan myöhemmin arvioida kehittämistehtävän onnistumista. Määrällisinä mittareina voi toimia esimerkiksi myynnin tai asiakasmäärien kasvu ja laadullisina mittareina havainnointi tai haastattelu, joilla mitataan esimerkiksi asiakkaiden kokeman laadun kehittymistä. (Ojasalo ym. 2014, 32-33.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma voi muuttua tutkimuksen myötä, kuten myös kehittämistehtäväkin tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein tutkimusongelma sana on helpompi korvata tutkimustehtävällä. (Hirsjärvi ym. 2016, 126.) Heikkilän mukaan tutkimuksessa voidaan teorian avulla toteuttaa jokin oletamus käytännössä tai tutkimusongelma voi olla ilmiön syyn selvittäminen tai ratkaisun etsiminen johonkin ongelmaan. Pääasia olisi kuitenkin se, että saadaan vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. (Heikkilä 2010, 13.)

Näiden jälkeen laaditaan tietoperusta, valitaan lähestymistapa ja menetelmät. Teoreettiseen viitekehukseen tulee Heikkilän mukaan pohtia niitä teorian osa-alueita mitkä linkittyvät työhön kaikkein oleellisimmin, mitä käsitteitä aiheeseen yleisesti liitetään ja mitä tutkimuksia on jo kyseisestä aiheesta tehty. Kehitettävän asian liittäminen käytännön yhteyksiin, missä kehittämistyö suoritetaan,

muodostaa itse viitekehyksen. Viitekehyksen tehtävänä on yhdistää teoria ja empiirinen osa yhdeksi ehjäksi kokonaisuudeksi. (Heikkilä 2010, 26.) Ojasalon ym. mukaan on oleellista tuntee aihealue perusteellisesti, jotta oikea näkökulma ja aihepiiri löytyvät. Tietoperustaan nojautuu koko työn suunnittelu ja toteuttaminen ja se kokoaa yhteen oleellisen kehittämiseen liittyvän tiedon. Tietoperustassa tulee kuvata aihealueen keskeisimmät teoriat, mallit ja tutkimukset. Tietoperusta toimii viestinnän pohjana, osoittaa oikean näkökulman ja auttaa jäsentämään ilmiötä. (Ojasalo ym. 2014, 34.) Työssäni teoreettiseen viitekehykseen linkittyy vahvasti juuri palvelun laatu ja sen merkitys. Miten palvelun laatu tuottaa asiakasarvoa, miten asiakasymmärrys vaikuttaa laatuun sekä asiakaskokemukseen.

Ennen konkreettisten menetelmien valintaa on mietittävä millä lähestymistavalla työtä viedään eteenpäin. Lähestymistapa ei ole itse mikään menetelmä tai tekniikka vaan kokonaisvaltaisempi kehittämisen tavoitteisiin linkitetty asia. Kehittämistehtävä määrittää melko pitkälti mikä lähestymistapa soveltuu työhön parhaiten. Lähestymistavaksi valitsemani palvelumuotoilu soveltuu hyvin palveluliiketoimintaan liittyvään kehittämiseen. Avaan palvelumuotoilua tarkemmin lähestymistapana myöhemmin työssäni ja kerron kuinka sitä voi hyödyntää palvelun laadun selvityksessä ja kehittämisessä. Palveluprosessin ja palvelupolun ymmärtäminen ja auki kirjoittaminen auttavat ymmärtämään asiakkaan kokemusta ja millä kaikilla osa-alueilla palvelun laatua tulee seurata. Pidän palvelumuotoilusta sen asiakaslähtöisen ajattelun vuoksi ja uskon palvelumuotoilun keinon saavani asiakkaiden näkökulman palvelun laadusta parhaiten esille. Palvelumuotoilun avulla saan myös yksityiskohtaisempaa tietoa erillisistä palvelupisteistä ja koko palvelupolusta kehittämistyön tueksi.



KUVIO 7. Lähestymistavan valinta (Ojasalo ym. 2014, 36)

Kehittämistyössä käytetään yleensä useita eri menetelmiä. Menetelmät voidaan jakaa määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Kehittämistyössä on kuitenkin oleellista juuri menetelmien moninaisuus eikä niinkään kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien erot. Menetelmien valinnassa on syytä pohtia, minkälaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. On suositeltavaa käyttää useampaa menetelmää, jotta saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja näkökulmia. Lisäksi eri menetelmät usein täydentävät toisiaan mikä puolestaan lisää varmuutta. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Menetelmiksi työssäni valikoitui havainnointi, kysely, ja haamuasiakkaat.

Lopuksi itse kehittämishanke toteutetaan, julkaistaan ja tieto jaetaan. Kehittämistyön tuloksia jaetaan usein myös jo prosessin aikaisemmissakin vaiheissa eikä pelkästään loppuraportin muodossa. Kvalitatiivinen aineisto käytiin yhdessä läpi Matkailukeskus Rauhalahden henkilökunnan kanssa jo heti kesän 2019 jälkeen, jotta mahdollisiin toimenpiteitä vaativiin ratkaisuihin päästään käsiksi saman tien. Loppuraportoinnissa pääpaino on sitten enemmänkin kehittämistehtävän, tietoperustan ja itse prosessin tarkemmassa kuvaamisessa, selittämisessä ja arvioinnissa. Raportoinnin ja työn esittämisen avulla tietoa saadaan tuotua yleiseen keskusteluun, ja varsinkin hiljainen tieto saadaan kohdeyrityksen käyttöön ja hyödynnettäväksi. (Ojasalo ym. 2014, 46-47.) Tietoperustan ja hankkimani aineiston avulla saatiin kokonaiskuva palvelun laadusta. Hyödynsin analysoinnissa tyypittelyä ja teemoittelua, service blueprinttiä ja journey mapia sekä lopuksi tein johtopäätöksiä SWOT-analyysin sekä palvelun laadun mittareiden avulla. Tuloksissa pyrin tuomaan esille asiakkaiden kokeman laadun kuvauksen mahdollisimman selkeästi, todenmukaisesti ja helposti hyödynnettävästi kohdeyritykselle.

Viimeisenä on vielä arvioitava kehittämisprosessi ja lopputulokset. Arvioinnin tarkoituksena on kertoa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Voidaan arvioida itse kehittämistyön vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä. Arvioinnissa on otettava huomioon niin panokset, muutosprosessi ja lopputulokset. Arvioinnissa voidaan miettiä niin yksilön, ryhmän kuin myös organisaation toimintaa. Pohditaan myös onnistumista kehittämistyön suunnittelussa, tavoitteiden selkeyttä ja saavuttamista, valittuja menetelmiä, johdonmukaisuutta, vuorovaikutusta ja sitoutumista. Lisäksi pitää arvioida lopputulosten merkitystä, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. (Ojasalo ym. 2014, 46-47.)

### 3.2 Palvelumuotoilu lähestymistapana

Koiviston mukaan muotoilu itsessään on esteettistä toimintaa, joka tähän saakka on ajateltu olevan vain ulkoisen olemuksen tai identiteetin suunnittelua. Nykyään muotoilu on kuitenkin yhä strategisemmassa roolissa tuotekehitysprosessissa kuten myös muussakin liiketoiminnan kehittämisessä. Muotoilulla on merkittävä rooli ihmisten tarpeiden tulkkina ja sillä on strateginen rooli ihmislähtöisessä innovointiprosessissa ja palvelumuotoilun synnyssä. (Koivisto ym. 2019, 31.) Monet yritykset ovat vaihtaneet teollisesta tuotannosta palveluiden tuottamiseen, mutta suuri ongelma on kuitenkin vielä se, että monet tarjoavat ja markkinoivat palveluita edelleen kuten tuotteita. (Polaine ym. 2013, 34.) Osterwalderin ym. mukaan yritykset myös investoivat kovasti markkinointitutkimuksiin, joissa ei muisteta ottaa huomioon asiakkaan näkökulmaa tuotteen tai palvelun käytöstä. Hyvää liiketoimintamallia suunniteltaessa tulee nimenomaan välttää tätä virhettä ja katsoa koko palveluprosessin läpi asiakkaan silmin, jolloin se voi avata täysin uusia mahdollisuuksia kehittämiselle. Asiakkaan näkökulma ei tietenkään ole ainoa näkökulma, mutta se täytyy ottaa ehdottomasti osaksi palveluiden suunnittelua. Menestyvät innovaatiot vaativat syvää asiakkaan ymmärtämistä mukaan lukien mistä he tulevat ja mitkä ovat heidän lähtökohtansa, päivittäiset rutiininsa, huolen aiheet ja tavoitteensa. (Osterwalder ym. 2010, 124.)



Asiakaskenttä on hyvin moninainen ja Osterwalderin ym. mukaan onkin haastavaa tietää ketä asiakkaita kannattaa kuunnella ja kenen sanomiset mahdollisesti jätettävä huomiotta. Joskus tulevaisuuden kuluttajat ovat täysin eri linjoilla tämän päivän kassavirtoja tuovien asiakasryhmien kanssa. Siksi ei saa liian tiukasti segmentoida asiakaskuntaa vain nykykuluttajiin vaan täytyy osata katsoa myös tulevaisuuteen. (Osterwalder ym. 2010, 125.) Muotoiluajattelun avulla pystytään keksimään uusia keinoja tuottaa arvoa ja uudenlaisia arvoverkostoja. Muotoiluajattelu on yritysten kilpailukyvyn kasvattamista ja se parantaa yrityksen toimintaedellytyksiä. Muotoilu on monitieteistä ja monialaista toimintaa sekä nykyään yksi kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn tärkeistä tekijöistä. Muotoilu yhdessä markkinoinnin ja teknologian kanssa voi luoda merkittävästi uutta arvoa nyt ja tulevaisuudessa. Muotoilussa kyse on aina arvon tuottamisesta yrityksen omistajille, muille sidosryhmille ja erityisesti asiakkaille ja jopa laajemmassa mittakaavassa koko yhteiskunnalle. (Miettinen 2014, 12.)

Hyvän muotoilun yleisimmät kriteerit ovat avoimuus, rehellisyys, innovatiivisuus, luontevuus, kestävyys ja vastuullisuus. Palvelumuotoilussa ei pidä unohtaa myöskään laatua, tuloksellisuutta, käytännöllisyyttä, helppokäyttöisyyttä ja esteettisyyttä. Toki kriteereihin vaikuttaa se, että ollaanko tekemisissä tuotteen, palvelun vai vaikkapa strategian muutoksen kanssa. Muotoiluajattelun keskeisiä periaatteita ovat puolestaan empatia, kriittisyys ja haastaminen, uteliaisuus, kokeilu, selkeys, kokonaisvaltaisuus, avoimuus uudelle, poikkitieteellinen yhteistyö sekä visuaalisuus. (Maula & Maula 2019, 23-25.)

Palvelumuotoilu voi tuoda uutta sisältöä, menetelmiä ja osaamista myös johtamiseen. Muotoilun menetelmistä on apua erityisesti, kun halutaan muuttaa palvelukulttuuria tai kehittää uusia toimintatapoja ja niihin sitoutumista. Muotoilu voi olla apuna myös päätöksenteossa konkretisoinnin ja simuloinnin kautta tai tuomalla käyttäjä mukaan palvelun kehittämiseen ja toteuttamiseen. Muotoilujohdaja itse voi merkittävästi tukea kehittämisprosesseja sekä osaajien henkisen pääoman ja innovaatiokyvykkyyden kasvua. (Miettinen 2014, 14.) On hyvä kuitenkin muistaa, että oikotietä onneen ei ole. Usein varsinkin johto joutuu tasapainoilemaan erilaisten tekijöiden ja tarpeiden välillä. Kaikkia ideoita ja kokeiluita ei pystytä toteuttamaan. Valintoihin vaikuttaa muun muassa, että onko hyöty esimerkiksi asiakkaille tai liiketoiminnalle merkittävä vai vähäinen? Mikä on ylipäätänsä organisaation muutosvalmius ja onko tarvittava osaaminen tarpeeksi kattavaa vai liian rajallista? Lisäksi merkittäviä resursseja, jotka vaikuttavat toteutukseen ovat muun muassa aika, raha ja tekniset valmiudet. (Maula & Maula 2019, 31.) Miettinen kirjoittaa, että muotoiluajattelu tarkoittaa yrityksen kykyä toimia ennen kaikkea luovasti ja proaktiivisesti, sekä sitä miten yritys sopeutuu muutokseen ja antaa parhaillaan työkaluja muutosjohtamiseen. Muotoiluajattelu on yksi osa yrityksen kyvykkyyttä tuottaa uutta sisältöä, kehittää liiketoimintaa ennakoiden ja prototyyppien sekä tehdä kehitystyötä yli toimiala- tai organisaatorajojen. Muotoiluajattelu on myös hyvin ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa käytetään monialaista asiantuntijuutta luovien, visuaalisten, toiminnallisten ja konkretisoivien menetelmien yhteydessä. Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät mahdollistavat uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämisen koko henkilöstön voimin. Muotoiluajattelun suurimpana tavoitteena onkin suodattaa ja tuottaa paljon innovaatioita. (Miettinen 2014, 10.) Olennaista muotoilussa on osata selvittää muun muassa, että mitä asiakkaamme todella tarvitsevat nyt ja tulevaisuudessa? Mikä rooli tuotteillamme tai palveluillamme on asiakkaidemme elämässä? Mitä uusia mahdollisuuksia

muuttuva toimintaympäristö tarjoaa? Miten meidän tulisi organisoitua, jotta olemme mahdollisimman kilpailukykyisiä? Miten ratkaisumme vaikuttavat omaan toimialaamme tai markkinaamme, jolla toimimme? (Maula & Maula 2019, 30.)

Palvelumuotoilussa tietoa tulee osata yhdistellä useasta eri lähteestä. Johtamisessa on perinteisesti nojattu kvantitatiiviseen tietoon. On seurattu taloudellisia tunnuslukuja ja asiakastytytyväisyystutkimusten tuloksia. Näillä keinoilla saa hyvän käsityksen menneestä, mutta vain rajallisen näkemyksen tulevast. Nopeasti muuttuvassa maailmassa kannattaa laajentaa näkökulmaa ja hyödyntää sekä analyyttistä että luovaa ajattelua. Kvantitatiivisen datan rinnalle tarvitaan kvalitatiivista aineistoa, jotta voidaan ymmärtää syvällisesti asiakasta ja muita sidosryhmiä. Tähän liittyy myös kyky hahmottaa ympäröivää ekosysteemiä ja omaa roolia siinä. Faktatiedon lisäksi on tärkeää hyödyntää myös omaa intuitiota. Ennen kaikkea tarvitaan kykyä yhdistellä palapelin erilaisia palasia siten, että syntyy kokonaiskuva. On myös varmistettava, että organisaation toimintatapojen uudistaminen ei jää arjen kiireiden jalkoihin. Liian usein organisaation työntekijät – ylintä johtoa myöten – kokevat painetta hoitaa päivittäiset juoksevat asiat pitkällä aikavälillä paljon tärkeämpien asioiden kustannuksella. Tällöin tärkeätkin hankkeet viivästyvät ja vesittyvät. Toisinaan vauhtia hidastaa täydellisyyden tavoittelu. Muotoiluajatteluun nojaava organisaatio ei kuitenkaan pyri täydellisyyteen kerralla, vaan pikemminkin pienin, mutta ketterin askelin. Palvelumuotoilussa on osattava rikkoa rajoja ja hylättävä perinteiset hierarkia-, osasto- ja organisaatorajat. On koottava yhteen erilaisia toimijoita organisaation eri tasoilta ja osallistettava myös asiakkaita ja muita sidosryhmiä. On pidettävä huolta, ettei kuuntele vain itsensä kaltaisia ihmisiä, vaan henkilöitä, joilla on erilainen koulutus- ja kokemustausta. Johtajalla ei tarvitse olla vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Kaikkietävyttä enemmän tarvitaan empatiaa sekä muiden kuuntelemista, tarkkailemista ja muilta oppimista. Mitä suurempi haaste, sitä tärkeämpää on uskoa siihen, että sen ratkaiseminen on mahdollista. Palvelumuotoiluun kuuluu nykymallien kyseenalaistaminen, hullujen ideoiden esittäminen sekä epävarmojen ratkaisuvaihtoehtojen tutkiminen. Siihen kuuluu myös tiivis yhteistyö muiden kanssa. Jotta työtä voidaan tehdä turvallisessa ja hyväksyvässä ilmapiirissä, luottamus itseän ja muihin on välttämätöntä. Usein uudet ideat ovat abstrakteja ja vaikeasti hahmotettavia. Paras tapa taklata tämä ongelma on tuottaa jotain konkreettista. Mallia voisi ottaa arkkitehteiltä, käyttöliittymäsuunnittelijoilta tai muilta luovan alan ammattilaisilta, jotka rakentavat prototyypppejä ja malleja. Voi myös rakentaa mallin, jossa yksityiskohdat saavat konkreettisen, käsin kosketeltavan muodon. Organisaation muutoksesta tulee myös viestiä riittävästi ja usein. Ihmisten on turha odottaa innostuvan muotoiluajattelusta, jos he eivät ole siitä tietoisia tai saa tarvittavaa tukea ja opastusta. Viestinnän on oltava aktiivista, ja koulutusta sekä kokeilun mahdollisuuksia on oltava tarjolla usein. (Maula & Maula 2019, 282-285.) Reason kannustaa sitoutumaan koko henkilökunnan aikaisessa vaiheessa muutoksiin, jotta he ehtivät toteuttaa käytänteitä toiminnassaan. Henkilökunnan näkemys jokapäiväisestä toiminnasta on oleellinen uusien toimintatapojen suunnittelussa. Palvelumuotoilua voidaan käyttää lähestymistapana myös henkilökunnan sitouttamisessa ja osallistamisessa, ja se auttaa henkilökuntaa ymmärtämään ja edistämään uusia toimintamalleja. (Reason ym. 2016, 140.)

Muotoiluajatteluun liitetään yleensä ihmislähtöisen asiakkaan tarpeiden ja kokemusten ymmärtämisen lisäksi ongelmien uudelleenmäärittely, erilaisten näkökulmien hyödyntäminen, ideoiden konkretisointi esimerkiksi prototyyppien muodossa sekä aikaisen vaiheen kokeilut ja niistä oppiminen. Muotoilulähtöisestä organisaatiosta on kyse silloin, kun muotoilua ja muotoiluajattelua hyödynnetään laajasti ja poikkifunktionaalisesti organisaation eri tasoilla liiketoiminnan menestyksen turvaamiseksi. Kaiken kaikkiaan muotoiluajattelun yksittäiset osa-alueet eivät ole mitenkään uusia. Asiakkaan tarpeita on mietitty ennenkin, eikä eri toimintojen välisessä yhteistyössä tai monissa käytettävissä menetelmissä tai työkaluissa ole varsinaisesti mitään ennenkuulumatonta. Monille uutta on vain kokonaisuus ja miten siinä muotoiluajattelu yhdistetään eri vaiheisiin ja osa-alueisiin siten, että ne tuottavat kokonaisvaltaisen lähestymistavan ongelmanratkaisuun. Muotoilusta on tullut tärkeä työkalu, jonka avulla innovaatiot saadaan muuntumaan loppuasiakkaan kokemaksi arvoksi. (Maula & Maula 2019, 20-21.) Palvelumuotoilun avulla ei maalailta vain kirkkaita tulevaisuuden kuvia, vaan se tarkoittaa myös konkreettista hihojen käärimistä ja muutoksen tekemistä. Palvelumuotoilu tarjoaa paremman asiakasymmärryksen ja kuinka ymmärrystä käytetään sitouttamaan ihmisiä, rakentamaan parempia strategioita sekä tulevaisuuden suunnitelmia. Muotoiluajattelun avulla pystytään keksimään uusia keinoja tuottaa arvoa ja uudenlaisia arvoverkostoja. Muotoiluajattelu on yritysten kilpailukyvyyn kasvattamista ja se parantaa yrityksen toimintaedellytyksiä. Muotoilu on monitieteistä ja monialaista toimintaa sekä nykyään yksi kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyyn tärkeistä tekijöistä. Muotoilu yhdessä markkinoinnin ja teknologian kanssa voi luoda merkittävästi uutta arvoa. Muotoilussa kyse on aina arvon tuottamisesta yrityksen omistajille, muille sidosryhmille ja erityisesti asiakkaille ja jopa laajemmassa mittakaavassa koko yhteiskunnalle. (Reason ym. 2016, 126.)

Palvelumuotoilusta on eniten apua kehitettäessä palveluprosessia, kontaktipisteitä tai palvelutuotteiden tarjoomaa. Palvelumuotoilua voidaan soveltaa myös palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä sekä lisäksi yrityksen sisäisten toimintojen ja yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. (Koivisto ym. 2019, 57.) Muotoilun hyödyntämisessä on Suomessa kuitenkin edelleen suuria eroja yritysten välillä. Suuryritykset osaavat nykyisin hyödyntää muotoilua liiketoiminnassa, kun taas pienet ja keskisuuret yritykset käyttävät muotoilua edelleen vähän. Miettinen toivookin erityisesti pk-yritysten osaamisen kasvavan ja että ne tunnistaisivat muotoilun strategisen merkityksen sekä osaisivat hyödyntää muotoilua tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa paremmin. (Miettinen 2014, 23.) Nykypäivän kilpailu on kovaa, ja siksi toimiva teknologia ei enää pelkästään riitä, vaan asiakaskokemuksesta on muodostunut yksi tärkeimmistä menestyksen tekijöistä. Lisäksi innovaatioissa on yhä useammin kysymys radikaalista yhteistyöstä, sillä jos designin, teknologian ja liiketoiminnan osaaminen yhdistetään, tuotteiden iterointi tapahtuu nopeammin ja paremmin. Muotoilijoilla on usein ainutlaatuinen kyky ymmärtää ihmisten tarpeita ja löytää mahdollisuuksia, joita on vaikea puhe muuten sanoiksi. (Maula & Maula 2019, 96.)

Tuulaniemi korostaa, että palvelumuotoilun avulla pystytään havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet, innovoimaan uutta ja kehittymään entistä paremmaksi. Muotoilusta tutut toimintatavat yhdistetään kehittämiseen ja tavoitteeksi asetetaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä palvelutuote. Muotoilulla haetaan myös proaktiivisuutta. Ennakoinnilla tutkitaan potentiaalis-

ten asiakkaiden todelliset tarpeet sekä pyritään löytämään myös heidän piilevätkin tarpeensa. Ennakoivan ymmärryksen avulla voidaan helpottaa asiakkaiden elämää merkittävästi. (Tuulaniemi 2011.) Reasonin ym. mukaan palvelumuotoilun avulla tunnistetaan avainasiakkaiden käyttäytyminen ja löydetään asiakaslähtöisiä tapoja toteuttaa liiketoiminnan tavoitteita. Palvelumuotoilulla voidaan saavuttaa alhaisemmat kustannukset nykyisten ja uusien asiakkaiden palvelemiseen, saadaan lisättyä asiakkaiden sitoutumista ja luotua uutta myyntiä sekä mahdollisuuksia. Lisäksi palvelumuotoilusta on apua uusien palveluiden ja tuotteiden lanseeraamisessa menestyksekkäästi markkinoille. (Reason ym. 2016, 6.)

Koivisto muistuttaa, että palvelumuotoilua tulisi hyödyntää yrityksen kaikilla eri tasoilla. Strategisella tasolla palvelumuotoilun avulla voidaan määrittää visio ja tavoitteet. Systemaattisella tasolla voidaan kehittää asiakaskokemuksen ja palveluiden standardeja, ohjeistuksia ja työkaluja. Asiakasrajapinnan tasolla palvelumuotoilua hyödynnetään asiakaskokemuksen eri vaiheissa ja kosketuspisteissä vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä yksittäisissä palveluissa ja yksityiskohdissa. (Koivisto ym. 2019, 55.) Palvelumuotoilun liiketoimintahyötyjä puolestaan voidaan Koiviston mukaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta, joihin kuuluvat taloudellinen-, markkina-, sisäisten prosessien- ja työkalukulttuurin- ja osaamisen näkökulmat. Taloudellisesta näkökulmasta palvelumuotoilu vaikuttaa yleensä välillisesti niin tulokseen kuin kannattavuuteenkin. Markkinanäkökulmasta palvelumuotoilu antaa liiketoimintahyötyjä syvällisten asiakastarpeiden ymmärtämiseen, asiakaskokemuksen vahvistamiseen, innovaatioiden lisääntymiseen ja brändin vahvistumiseen. Sisäisten prosessien näkökulmasta palvelumuotoilu auttaa vaikuttavuuden kehittymisen paranemiseen, palvelun laadun paranemiseen ja palvelun operatiivisen tuotannon tehostumiseen. Työkalukulttuurin ja osaamisen näkökulmasta palvelumuotoilu auttaa työntekijäkokemuksen vahvistamisessa ja sisäisten toimintatapojen kehittymisessä. (Koivisto ym. 2019, 152-156.)

Palvelumuotoilun kolme kriittistä vaikuttajaa ovat liike, rakenne ja käyttäytyminen. Liike tarkoittaa liikkumista läpi palvelupolun, asiakasmäärien liikehdintää ja laadun liikehdintää sekä miten saadaan asiakasta liikutettua haluttuun suuntaan. Rakenne vaikuttaa siihen mistä elementeistä palvelupolku koostuu. Käytös on se, mitä tapahtuu liikkeen ja rakenteen risteyskohdassa ja se, kuinka asiakkaat, henkilökunta ja teknologia reagoivat. Kun pystymme vaikuttamaan käytökseen muotoilulla, niin pystymme todella tekemään merkittäviä muutoksia bisneksen kulkuun. (Reason ym. 2016, 16-17.) Asiakasuskollisuusmittarit sekä muut vastaavat mittarit voivat auttaa löytämään ongelma-alueita, mutta eivät tarjoa kuitenkaan ratkaisuja. Näin organisaatioiden on etsittävä uusia, luotettavia ja skaalautuvia tapoja palveluiden sekä asiakastytyvyyden mittaamisen. Tässä kohtaa yritykset alkavat yhä enemmässä määrin huomaamaan palvelumuotoilusta löytyvän potentiaalin. (Stickdorn ym. 2018, 10.)

Muotoilun periaatteista on eniten hyötyä myös silloin, kun on tarve synnyttää paljon ideoita nopeasti. Ideat voivat olla eri muodossa; kirjoitettuna, näyteltynä, piirrettyinä tai rakennettuina. Olennaista on, että ne ovat riittävän konkreettisia, jotta niitä voidaan kokeilla käytännössä. Kun ideoita testataan nopeasti potentiaalisilla asiakkailla, saadaan välittömästi palautetta ja silloin on mahdolli-

suus tehdä tarvittavia parannuksia. Kyseessä on sekä tuotteiden, palveluiden ja toimintamallien hioimisesta, mutta myös ihmisten oppimisesta. Kokemusperäinen oppiminen on tunnetusti tehokasta. Jatkuva iterointi on tärkeää, koska sen myötä saadaan pitkin matkaa palautetta ja varmuus siitä, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. (Maula & Maula 2019, 282-285.)

Asiantuntijoiden ajatuksia palvelumuotoilusta:

“Service design helps to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organizations. It is a new holistic, multidisciplinary, integrative field.”

– Stefan Moritz-

“Service design is the application of established design process and skills to the development of services. It is a creative and practical way to improve existing services and innovate new ones.”

– live|work-

“Service design is all about making the service – you deliver useful, usable, efficient, effective and desirable.”

– UK Design Council 03-

“Service design choreographs processes, technologies – and interactions within complex systems in order to co-create value for relevant stakeholders.”

– Birgit Mager-

“[Service design is] design for experiences that happen over time and across different touchpoints.”

– Simon Clatworthy, quoting servicedesign.org-

“When you have 2 coffee shops right next to each other, selling the exact same coffee at the exact same price, service design is what makes you walk into the one and not the other, come back often – and tell your friends about it.”

-Stickdorn-

(Stickdorn ym. 2018, 18.)

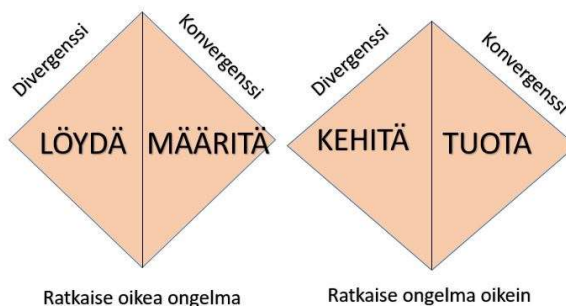
Huonot kokemukset Maulan & Maulan mukaan palvelumuotoilusta liittyvät usein siihen, että jo alun alkaen on epäselvät tavoitteet ja mittarit tai luisutaan yleisesti ottaen puuhastelun puolelle. Uhkana on myös kokonaiskuvan puute sekä se, että organisaation eri puolilla toteutetaan toisistaan erillisiä muotoiluprosesseja ja -kokeiluja joiden tuloksia ja oppeja ei pystytä kokoamaan yhteen. Haitaksi on myös pyrkimys oikaista ja päästä nopeasti maaliin, sillä tällöin saatetaan soveltaa palvelumuotoilumenetelmiä vain hyvin pintapuolisesti tai sivuuttaa jokin kriittisen tärkeä vaihe. Voidaan esimerkiksi säännätä ongelman ratkaisuun ennen ongelman määrittelyä. Väärät oletukset ovat vaarallisia, kuten esimerkiksi asiakkaan tarpeiden oletaminen syvällisen perehtymisen ja tutkimisen sijaan. Ongel-

maksi voi muodostua myös palvelumuotoilutyön henkilöityminen esimerkiksi yhden johtajan tai pienen tiimin ympärille. Tällöin unohtuu, että kyse on koko organisaation yhteisestä asiasta ja ponnistuksesta. On myös organisaatioita, joissa on paljon puhetta, mutta vähän tekoja, ja näin ollen esimerkiksi koulutukseen osallistuminen ei välttämättä merkitse muutosta toiminnassa. Joissakin tapauksissa saatetaan säikähtää myös tunteita ja tällöin keskitytään helposti perinteiseen rationaaliin ajatteluun ja intuitio sivuutetaan. Mahdollinen epätasapaino asiakkaan tarpeiden, teknisen toimivuuden ja bisnespotentiaalin arvioinnissa koituu yleensä tappioksi, sillä jos joku näistä osa-alueista puuttuu, on vaikea rakentaa kestävää liiketoimintaa. Merkittävimpiä esteitä on kuitenkin osaamisen puute. Organisaatiosta saattaa puuttua designereita tai moniosaajia, jotka kykenevät toimimaan poikkitieteellisesti ja hyödyntämään koko muotoiluajattelua. (Maula & Maula 2019, 39.)

Palvelumuotoilussa on siedettävä epävarmuuden tunnetta. Ongelmat ovat usein moniulotteisia ja monimutkaisia, joten ratkaisutkin ovat epävarmoja. Epävarmuus voi liittyä kokonaisuuteen tai johonkin sen osaan, mutta tärkeintä on löytää tapoja päästä eteenpäin ja nostaa esiin monia erilaisia näkökulmia eikä vain löytää nopeasti yhtä totuutta. Tavoitteena ei ole myöskään saada aikaan ratkaisua, jonka tiedämme varmuudella toimivan, sillä se on yleensä helpoin polku, jonka moni muukin keksisi todennäköisesti nopeasti. Kun etsitään laajasti ratkaisuja ja hyväksytään erilaiset ideat, joiden toimivuutta ei varmuudella tiedetä etukäteen, saadaan tutkia erilaisia mahdollisuuksia ja asettua myös vähän epämukavuusalueelle, jolloin kaikkiin kysymyksiin ei ole valmiita vastauksia. Muotoiluun kuuluu epävarmuuden lisäksi myös ongelmien hahmottaminen ja niiden uudelleen määrittäminen. Usein paljastuu jotain yllättävää ja esiin saattaa nousta uusia kysymyksiä. Paras ratkaisu ja lopputulos saadaan, kun otetaan riskejä, kokeillaan uusia ideoita ja opitaan kokemuksista. Epäonnistumiset on vain osattava hyväksyä osana kehitysprosessia. Aikaisessa vaiheessa epäonnistuminen on vain hyvä asia, sillä se on oiva tapa havaita lähestymistavan ongelmat ja mahdollisuus tehdä uusia päätöksiä tai valmistautua paremmin. Tällöin korostetaan mitä virheistä opittiin. Pienet epäonnistumiset, joita voi kutsua myös oppimiskokemuksiksi, ovat välttämättömiä prosessin alkuvaiheessa ja matkan varrella, jotta voidaan välttää suuri ja kalliiksi käyvä epäonnistuminen prosessin lopussa. (Maula & Maula 2019, 282-285.)

### 3.2.1 Asiakaslähtöisyys

Polaine muistuttaa, että juuri asiakkaat ovat erittäin merkittävässä roolissa palvelun muotoutumisessa varsinkin sen käyttöhetkellä toisin kuin taas tuotteiden kohdalla. (Polaine ym. 2013, 41.) Asiakaslähtöisyys on kuitenkin hyvin heikkoa vielä perinteisessä kehittämisessä missä oletusten perusteella ratkaistaan ja tarjotaan palveluita. Palvelumuotoilussa asiakaslähtöisyys on puolestaan hyvin vahvaa juuri sen takia, että ymmärrettäisiin asiakkaiden todelliset tarpeet ja osataan osallistaa sekä sovittaa kaikki tämä yhteen palvelua suunniteltaessa. (Koivisto ym. 2019, 48.) Ihmislähtöisyyden lisäksi muotoiluajattelun periaatteet, joihin palvelumuotoilu perustuu, ovat oikea ongelmanratkaisu, eksploraatiivisuus, iteratiivisuus sekä divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu, protoilu, testailu, yhteiskehittäminen ja monialaisuus. (Koivisto ym. 2019, 35-41.)



KUVIO 8. Design Councilin tuplatimantti prosessimalli (Design Council 2020)

Asiakaslähtöisyys pelkästään puheen tasolla viestii yrityksen olevan asiakaslähtöinen, mutta se ei välttämättä näyttyä asiakkaille tekemisenä. Asiakaslähtöisyys kohdentamisessa tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden muuttamista asiakkaan ominaisuuksien mukaan huomioiden heidän eriävät tarpeensa. Asiakaslähtöisyys ratkaisukeskeisyydessä on asiakkaiden tavoitteiden selvittämistä ja tavoitteiden saavuttamisen tukemista erilaisin ratkaisuin, ja jossa työntekijöiden on osattava olla monialaisia ongelman ratkaisijoita. Täydellinen asiakaskeisyys puolestaan näkyy kykyä ymmärtää ja ratkaista asiakkaiden ongelmia nimenomaan heidän omista lähtökohdistaan. (Koivisto ym. 2019, 167-168.)

Palvelullistamista voidaan pitää Koiviston mukaan myös muutosprosessina, jossa pyritään pelkän tuotteen tarjoamisen sijaan valmistamaan tuote-palvelukokonaisuuksia ja näin saadaan tyydytettyä entistä laajemmin asiakkaiden tarpeita ja siinä samalla saavutetaan kilpailuetua ja syvennetään asiakassuhteita. Palvelullistaminen vaatii myös vahvaa asiakaslähtöisyyttä ja kattavampaa ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Tarjoamalla pelkän tuotteen sijaan laajempaa ratkaisua saadaan tarjottua entistä enemmän myös arvoa. Palvelulähtöisessä ajattelussa myös itse asiakkaalla nähdään olevan keskeinen rooli itse arvon tuottamisessa ja sen määrittelyssä. (Koivisto ym. 2019, 17-19.) Nykyään odotetaan, että asiakkaille tarjotaan palveluratkaisuja, jotka ennakoivat heidän tarpeensa jo ennen kuin he itsekään tajuavat niitä tarvitsevansa. Pelkkä tekninen hyöty ei kuitenkaan riitä, vaan itse palvelun kuluttamisen kokemus on noussut tärkeämpään rooliin. Vaatimukset ovat nykyään melko kovat, sillä palveluiden halutaan olevan helppokäyttöisiä, niiden tulisi säästää aikaa ja olla helposti saatavilla ja samaan aikaan toivotaan räätälöityjä, henkilökohtaisia kokemuksia ja yksilöllisiä etuja. Asiakassuhdetta tulisi arvostaa ja asiakkaan aiemmat toiminnot pitäisi muistaa. Asiakkaat haluavat kokeilla innokkaasti uusia palveluita ja he haluavat ennen kaikkea tulla yllätetyiksi. Unohtamattakaan emotionaalista ja symbolista arvoa. (Koivisto ym. 2019, 22-23.)

Kaiken kaikkiaan palvelumuotoilun haltuun ottamisen merkittävin edellytys on siis asiakaslähtöisyys. Organisaatiolähtöisestä yrityksestä aidosti asiakaslähtöiseen yritykseen ei siirrytä kuitenkaan noin vain, vaan se vaatii usein useamman vuoden työn. Muotoilun hyödyntäminen pelkän ulkonäön tai prosessin parantamisessa ei riitä, vaan muotoilu tulisi saada osaksi strategiaa ja päätöksentekoa. Muotoilun hyödyntämiselle tulee asettaa tavoitteita ja se on integroitava kaikkien kehittämiseen.

(Koivisto ym. 2019, 163-165.) Asiakslähtöisen kehittämisen keinoja ovat metodit ja prosessit ja se, kuinka palvelumuotoilutyökaluja, -metodeja sekä -prosesseja on valjastettu työntekijöiden käyttöön ja millä tavalla niitä hyödynnetään. Muotoiluvalmiuden kasvattamisessa tieto ja kompetenssi on osattava hyödyntää. Työntekijöille on avattava palvelumuotoilun kehittämisotetta ja menetelmiä ja se, kuinka hyvin he pystyvät hyödyntämään oppeja kehittämisessä on merkittävässä asemassa. Yhdessä tekemisen edellytyksenä ovat roolit ja organisoituminen ja kuinka työntekijäroolit, kannustimet ja yrityksen rakenteet tukevat tai vaikeuttavat asiakslähtöisen tekemisen toteuttamisen arjessa. Palvelumuotoilun toteuttamiseen vaikuttavat myös fyysinen ympäristö ja tapahtumat ja kuinka jaetut työtilat tukevat yhteistyötä niin yrityksen sisällä, mutta myös asiakkaiden kanssa, ja että löytyy tarvittavat ihmisten kohtaamiseen mahdollistavat tilat. (Koivisto ym. 2019, 171-175.)

Asiakkaiden tarpeiden täytyy olla ykkösenä, sillä asiakkaiden tarpeiden takia palveluita on ylipäänsä olemassa. Asiakslähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toteutetaan sokeasti kaikki mitä asiakkaat pyytävät, vaan tarvitaan yksinkertaisesti parempaa ymmärrystä asiakaskokemuksesta. Asiakkaiden tarpeet voivat olla joskus myös ristiriidassa liiketoiminnan prioriteettien kanssa, joten haasteena onkin toteuttaa asiakkaiden toiveet liiketoiminnan kannalta tehokkaimmin. (Reason ym. 2016, 71-72.)

### 3.2.2 Palvelumuotoilun työkalut, prosessit ja menetelmät

Palvelumuotoilun prosessissa herätetään ensin kiinnostus. Sen jälkeen siirrytään kokeilemiseen esimerkiksi yksittäisen projektikokeilun avulla. Kolmantena alkaa kehittäminen, jolla vahvistetaan sisäistä osaamista ja omistajuutta. Neljänneksi kasvatetaan palvelumuotoilua ja aletaan hyödyntää sitä laajemmin. Lopuksi pyritään vakiinnuttamaan palvelumuotoilu yrityskulttuuriin ja hyödyntämään palvelumuotoilua läpileikkaavasti koko yrityksessä. (Koivisto ym. 2019, 200.) Koiviston mukaan palvelumuotoilulla saavutettavan ratkaisun innovatiivisuusaste voidaan eritellä kolmeen luokkaan, jotka ovat yleensä muotoiluprosessille tyypillisimmät innovaatiotyypit; inkrementaalinen eli asteittainen innovaatio, evolutionaarinen eli laajentava innovaatio sekä revolutionaarinen eli vallankumouksellinen innovaatio. (Koivisto ym. 2019, 62.)

Tutkimusdata itsessään on yksi palvelusuunnittelun keskeisimmistä työkaluista. Tutkimustieto koostuu tosiasioista, jotka voidaan kerätä, tulkita ja analysoida vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Niiden avulla voidaan levittää tietoa tai jopa auttaa ennustamaan tulevia muutoksia. (Stickdorn ym. 2018, 37.) Usein kohderyhmä voi olla suuri, ja asiakkaan syvälinen ymmärtäminen voi edellyttää useita eri lähestymistapoja. Tietoa tulee hankkia laajalti kuten esimerkiksi julkishallinnon dataa, kolmansien osapuolien tutkimuksia, selvityksiä ja raportteja, googlen ja sosiaalisen median analytiikkaa, CRM-dataa, oman verkkosivuston analytiikkaa ja benchmarkingin kautta. Lisäksi yksi hyvä tapa kerätä tietoa on haastattelu. Kysymyksillä pyritään saamaan vastauksia mitä, miksi, miten, milloin, mistä, minne, ketkä ja kuinka kysymyksiin ja niihin ei saa antaa valmiita vastausvaihtoehtoja. On hyvin oleellista keskittyä siihen mikä on olennaista haastateltavalle eikä esimerkiksi yritykselle. Pelkkiin faktoihin ei kannata keskittyä vaan on hyvä kysyä myös tunteista. Tarkkailemalla saadaan myös paljon hyvää tietoa niin sivusta seuraamalla kuin myös itse osallistumalla. Kannattaa myös käyttää



oman organisaation tuotteita ja palveluita, poiketa rutiineista ja kokeilla uutta ja uusia rooleja. (Maula & Maula 2019, 49-50.)

### 3.2.3 Empatia

Empatia on ihmiselle ominainen taito. Keskeisintä muotoiluajattelulle onkin ihmislähtöisyyden lisäksi empatia. Juuri ihmiskeskeisyys on tekijä, joka selvimmin erottaa muotoiluajattelun monista muista suosituista ja osin samankaltaisista johtamisopeista, kuten esimerkiksi lean- ja agile-johtamisopeista. Asiakkaan tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen on edellytys yhdenmukaisen ja laadukkaan kokemuksen tuottamiselle ja asiakastyytyväisyyden takaamiselle. Tältä osin muotoilu täydentää monia muita malleja. Empatia on nykyään myös yhä tärkeämpi johtamistaito missä tahansa liiketoiminnassa. Viimeaikaiset tutkimukset kuitenkin osoittavat, että organisaatioissa rationaalisuus, valta-asetelmat ja rutiinit vaikuttavat siihen, että tätä kykyä ei hyödynnetä riittävästi tai se uhkaa jopa kadota. Tehdäkseen paremman tuotteen, palvelun tai organisaation on pystyttävä asettumaan toisten asemaan. Empatia ei kumpua omista päämääristä ja tavoitteista, vaan aidosta halusta ymmärtää muita ja asettua heidän asemaansa. Tavoitteena onkin luopua hetkeksi omasta maailmankuvasta ja nähdä paremmin toisen ihmisen maailmankuva. (Maula & Maula 2019, 41.)

Empatiakartan avulla ymmärrämme paremmin ympäristöä, käytöstä, huolia ja tarpeita, joita asiakkaalla on. Sen avulla saadaan vahvempi toimintamalli, koska asiakkaiden profiilit ohjaavat palveluiden muotoilua sellaisiksi, että ne tavoittavat asiakkaiden oikeat tarpeet ja sen mitä he ovat valmiita maksamaan. Empatiakartan avulla selvitetään mitä asiakas näkee, mitä hän kuulee, mitä hän ajattelee ja tuntee, mitä hän sanoo verrattuna siihen mitä hän tekee, mitkä ovat asiakkaan kipupisteet ja mitä asiakas arvostaa. (Osterwalder 2010, 127.) XPLANE:n Dave Gray on kehittänyt empatiakarttamallin (The Empathy Map), joka on yksi työkalu asiakkaan tarpeiden hahmottamiseen. Empatiakartta voi auttaa ymmärtämään sekä asiakasta että kontekstia. Sitä voi hyödyntää niin yksittäisen asiakkaan ymmärtämisessä kuin koko asiakassegmentin tarpeiden hahmottamisessa. Asiakasta ymmärretään paremmin, jos tiedetään, kuka asiakas on ja pohditaan minkälaista elämää hän viettää. Karttaa voidaan rakentaa hahmottamalla seuraavat asiat ja vastaamalla mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on asiakkaan taloudellinen tilanne, asuinpaikka, koulutustausta, työ, harrastukset ja perhe?
- Mitä asiakas näkee ympärillään ja miltä asiakkaan ympäristö näyttää?
- Ketkä ovat hänen ystäviään ja mitä ystävät sanovat, entä puoliso?
- Minkälaisille tuotteille tai palveluille asiakas on alttiina ja mitä ongelmia hän kohtaa?
- Mitä asiakas kuulee ja miten asiakkaan ympäristö vaikuttaa häneen?
- Mikä häneen vaikuttaa ja miten ja mitä medioita hän seuraa?
- Mitä asiakas todella ajattelee ja tuntee ja mitkä asiat ovat todella tärkeitä?
- Mikä asiakasta liikuttaa, mitä hän murehtii, mistä hän haaveilee ja unelmoi?
- Mitä asiakas sanoo ja tekee ja mikä on hänen asenteensa?
- Ovatko sanat ja teot ristiriidassa todellisten ajatusten ja tunteiden kanssa ja mitä hän kertoo muille?

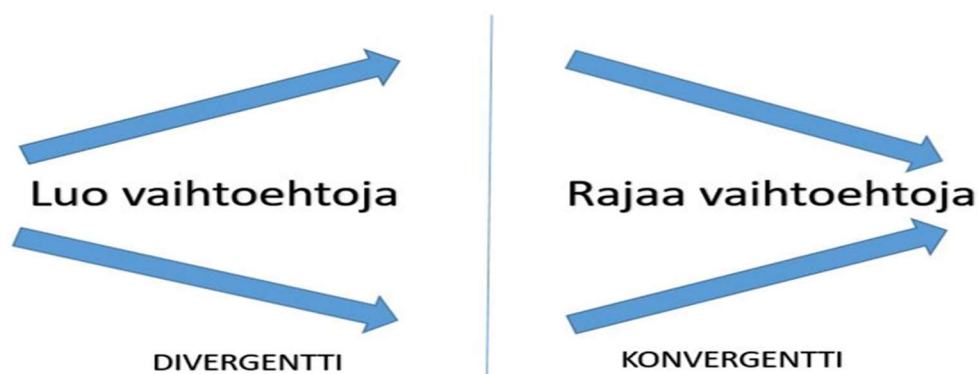
- Mitkä ovat asiakkaan kipupisteet ja mistä hän turhautuu?
- Mikä estää häntä saavuttamasta tavoitteitaan tai unelmiaan tai tekemään haluamiaan asioita?
- Mitä hän pelkää ja mistä hän iloitsee?
- Mitä hän haluaa saavuttaa ja miten hän mittaa menestystä ja mitä hän on valmis tekemään saavuttaakseen tavoitteensa?

Empatiakartta auttaa hahmottamaan sisäisen tai ulkoisen asiakkaan olosuhteita, tunteita ja toimintaa yleisellä tasolla. Samankaltaisesta lähestymistavasta on hyötyä myös, kun tarkastellaan, miten asiakas kokee tietyn prototyypin tai jo valmiin tuotteen tai palvelun käyttämisen. Minkälaisissa olosuhteissa hän sitä käyttää? Miksi? Miten? Kenen kanssa? Mitä hän siitä kertoo? Ja ennen kaikkea, mikä tuottaa tuskaa ja mikä onnistuu? Miten erilaiset olosuhteet tai tilannetekijät vaikuttavat kokemuksiin? (Maula & Maula 2019, 53-55.)

### 3.2.4 Palveluprosessi

Palveluprosessiin ei ole yhtä mallia, joka toimisi kaikille, eikä myöskään olemassa oikotietä onneen. Tämä on kuitenkin juuri yksi palvelusuunnittelun parhaista puolista, että se sallii tai jopa vaatii joustavuutta. Parhaita palvelusuunnitteluprosesseja ovat ne, jotka mukautuvat ongelmaan, joka halutaan ratkaista eikä päinvastoin. (Stickdorn ym. 2018, 82.) Palvelua on myös usein hyvin vaikea määrittää yksiselitteisesti, mutta palvelu on Tuulaniemenkin mukaan yleensä prosessi, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Palvelu koetaan, mutta sitä ei voi omistaa ja siinä on erityisen merkittävässä asemassa ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011.)

Suunnitteluprosessin aikana luodaankin yleensä paljon vaihtoehtoja, joista sitten karsitaan sopivan löytämiseksi. Tutkimustoiminnan aikana tuotetaan myös paljon tietoa, josta sitten uudelleen järjestämällä ja purkamalla saadaan pengottua keskeiset oivallukset. Ideointiprosessin aikana luodaan monia vaihtoehtoja, jotka suodatetaan päätöksentekoprosessien läpi ja näin saadaan kourallinen oikeasti toimivia ideoita. Prototyyppien suunnittelussa ja toteuttamisessa täytyy olla avoin tutkimaan ja rakentamaan useita erilaisia mahdollisia ratkaisuja, jonka jälkeen kaikki vaihtoehdot arvioidaan uudelleen ja tehdään vasta sitten lopullinen päätös. (Stickdorn ym. 2018, 84.)



KUVIO 9. Divergentti- ja konvergenttijaattelu

Palvelumuotoilun prosessi lähtee liikenteeseen ongelman tunnistamisesta ja asiakasymmärryksestä. Ensimmäistä vaihetta Koivisto kutsuu löydä -vaiheeksi, jossa käydään läpi ensin perustutkimuksen menetelmät (kysely), mitä ihmiset sanoo ja ajattelee. Seuraavaksi keskitytään kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmiin (havainnointi), miten ihmiset toimivat ja käyttäytyvät. Kolmanneksi eksploraatiivisen tutkimuksen menetelmät (työkaluilla ja luotaimilla), mitä ihmiset tuntevat ja kokevat. Toisessa vaiheessa eli määritä -vaiheessa analysoidaan ja tutkitaan kerätty tieto, määritetään ongelma tai mahdollisuus, kehitetään ratkaisu ja konseptointi. Kolmannessa kehittä -vaiheessa ideoidaan ongelmaan tai mahdollisuuteen vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Lopulta viimeisessä tuota -vaiheessa rajataan vaihtoehdot ideoista, jotka toimivat ja vastaavat tavoitteita sekä testataan, pystytäänkö niitä viemään toteutukseen saakka. Tämä prosessi ei ole lineaarinen vaan iteratiivinen ja sen voi toistaa tarvittavan monta kertaa. (Koivisto ym. 2019, 42-46.)

Palvelusuunnittelussa tutkimusta hyödynnetään ihmisen käyttäytymisen ymmärtämisessä ja siinä mikä heitä motivoi. Yleensä tutkimus on yksi palvelusuunnitteluprojektin ensimmäisistä toiminnoista, mutta ei ole harvinaista, että ideointi, prototyyppien laatiminen tai toteuttaminen pakottaa tutkijan takaisin tutkimustoimintaan, kun prosessin aikana ilmenee uusia kysymyksiä. Palvelumuotoilututkimus antaa mahdollisuuden eläytyä tutkittavien ihmisten kanssa ja luoda aito ymmärrys heidän käyttämisensä ja rutiineistaan. Se antaa myös mahdollisuuden upota itselleen tuntemattomalle alueelle ja tutustua erityiseen tilanteeseen, jossa asiakkaat elävät. On muistettava astua pois vakiintuneista rutiineista ja oletuksista ja pyrkiä katsomaan asiaa tuoreilla silmillä. Tärkeintä on selvittää kuinka asiakkaat kokevat jonkin tietyn fyysisen tai digitaalisen tuotteen, palvelun tai tuokion. (Stickdorn ym. 2018, 96.)

### 3.2.5 Palvelupisteet

Moni myyjä tarjoaa tuotteita tai palveluita mitä omistaa ja haluaa myydä. Palvelumuotoilun avulla myydään kuitenkin tuotteita ja palveluita mitä asiakkaat tarvitsevat ja pystyvät ostamaan. Tämän avulla yritys ymmärtää ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen ja auttaa yritystä suunnittelemaan palvelut niin, että ne kohtaavat asiakkaan tarpeiden kanssa. Palvelusuunnittelu auttaa jäsentelemään asiakaskokemuksen elinkaaren kontaktipisteiden kautta ja auttaa määrittämään palvelun jokaisessa vaiheessa palveluhetket, joista asiakas saa itsellensä jotain tai jotka eivät vielä täytä tarpeita. (Reason ym. 2016, 110.) Kosketuspisteet kattavat myös kaikki tapahtumat ennen ja jälkeen itse palveluiden käytön. Joskus jopa ainoa kosketuspiste voi olla aivan jossain muualla kuin itse palvelun käytössä. Stickdorn luettelee kosketuspisteiksi kaikki asiakkaan ja tuotteen vuorovaikutustapahtumat. Näihin kosketuspisteisiin voi liittyä erilaisia kanavia kuten esimerkiksi televisio tai netti. Kosketuspisteet voivat olla suoria kuten puhelinsoitto tai epäsuoria kuten hakukoneosuma, jossa luetaan arvosteluja kolmansien osapuolien verkkosivuilla. (Stickdorn ym. 2018, 56.)

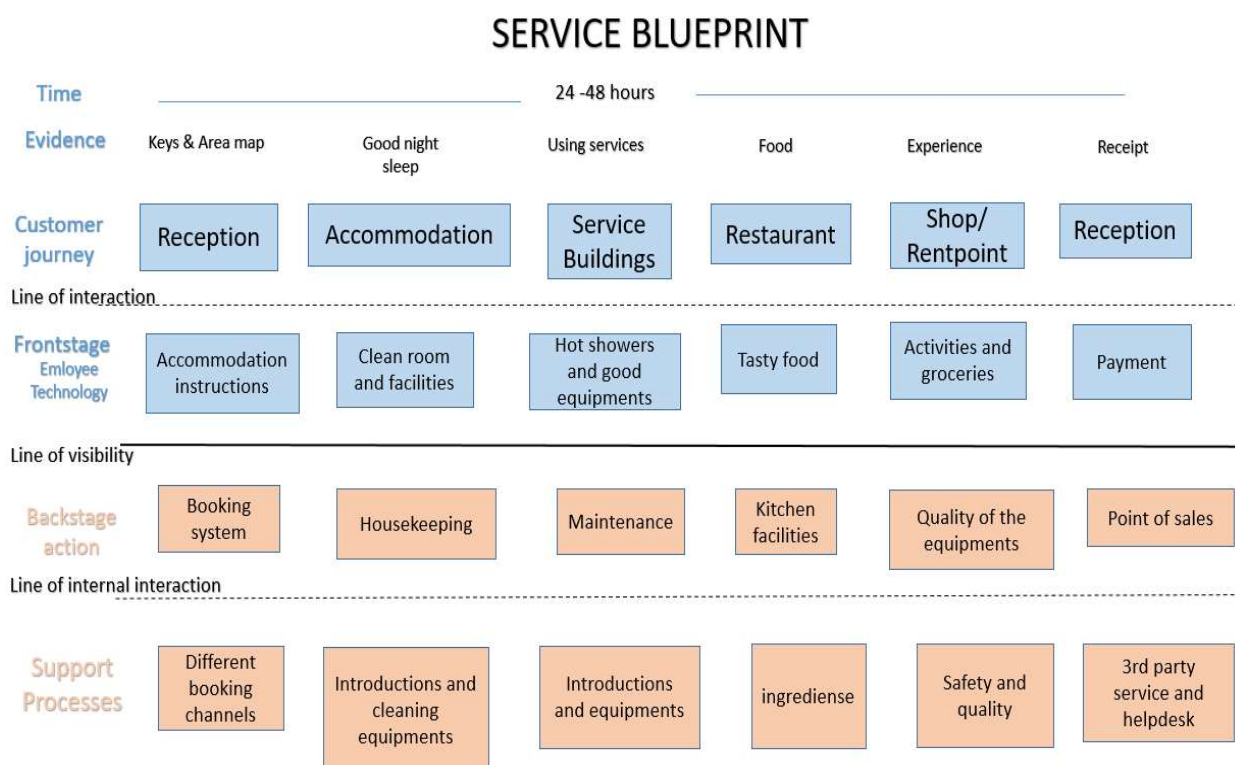
Polainen ym. mukaan kontaktipisteissä koetaan, nähdään ja tunnetaan. Tilat, paikat ja ympäristöt, missä palveluntuotanto tapahtuu, voi olla fyysinen tai digitaalinen kosketuspiste. Kosketuspisteitä voi

ilmetä myös ryhminä kuten tuoksut ja äänet tai esineinä kuten asiat ja laitteet, joita asiakkaat käyttävät, tarvitsevat tai hankkivat itselleen. Kontaktipisteisiin lukeutuu myös työntekijöiden käyttämät asiat tai fyysiset oppaat, jotka osaltaan viestivät myös laadusta. Palvelutuokioiksi voidaan lukea myös menettelytavat ja palvelun tuotantotavat kuten kuinka ihmisiä ohjataan, kuinka asiakaspalvelun edustajat auttavat asiakkaita, mitkä ovat ilmeet, onko karkkeja pöydällä jne. Ihmiset ovat myös useissa tapauksissa keskeisessä roolissa. Palvelusuunnittelussa suunnittelija voi ”suunnitella” asiakkaiden ja tuottajien roolit. Kuinka hyvin asiakkaat voivat palvella itseään vs. tarvitaan asiakaspalvelun apua ja ovatko nämä vastuut osattu asetella oikein? Palvelusuunnittelu voi vaikuttaa myös organisaation rekrytointistrategiaan eli toisin sanoen työntekijän ominaispiirteisiin ja koulutukseen sekä perehdytykseen. Kosketuspisteet tulisi kohdistaa strategisesti, jotta asiakkaat saavat selkeän, tarkan ja yhtenäisen palvelukokemuksen useista kanavista. Palvelupolun pisteitä suunnitellessa olisi kuitenkin oleellista kiinnittää erityisesti huomiota seuraaviin seikkoihin; ymmärtävätkö asiakkaat mikä palvelu on ja mitä sillä tehdään, näkevätkö asiakkaat mitä arvoa palvelu heille tuottaa ja ymmärtävätkö asiakkaat, miten palvelua käytetään. (Polaine ym. 2013, 128.) Pelkästään hyvin suunnitellut palvelupisteet eivät kuitenkaan riitä vaan pitää muistaa myös matka palvelupolun pisteeltä toiselle. Palvelupisteet voivat toimia hyvin, mutta myös niiden välinen matka tulisi olla mietitty tarkkaan. (Polaine ym. 2013, 169.)

### Service blueprint

Palveluketjuanalyysit ovat visuaalisia karttoja, joiden avulla voidaan luonnostella asiakaskokemuksen kriittisimmät hetket eli kontaktipisteet. Palveluketjuanalyysi tehdään ottamalla huomioon palveluprosessi, palvelun asiakassegmentit, henkilöstö- ja teknologiatoiminnot sekä asiakasnäkymä.

Ensin selvitetään palveluprosessi määrittämällä prosessi ja asiakassegmentti, johon keskitytään. Sen jälkeen palveluprosessi käydään läpi kuvailemalla arvo tai tulos, jonka asiakas saa onnistuneesta palvelukokemuksesta. Esimerkiksi toimituspalvelu on onnistunut, kun asiakas saa pakettinsa vahingoittumattomana perille. Tämän jälkeen listataan tavoitteet, mutta muistetaan, että palvelun arvo on yleensä hierarkkinen. Täytyy osata luetella kaikki palvelutavoitteet, jotka tukevat perimmäistä tavoitetta palvelun alusta loppuun, kronologisessa järjestyksessä. Viimeiseksi merkitään aikajana käyttäjän näkökulmasta ja tarkastellaan kutakin aikajanatapahtumaa palveluntarjoajan näkökulmasta. Nämä elementit voidaan kirjoittaa kartalle lisäämällä uusi rivi jokaiselle uudelle henkilölle tai ryhmälle. Palvelun monimutkaisuuden mukaan suunnitelmassa voi olla esimerkiksi vain neljä riviä tai jopa kymmeniä. Palveluketjuanalyysia käytti ensimmäisenä pankinjohtaja Lynn Shostack Harvard Business Review yrityksessä vuonna 1982, jonka jälkeen Kingman-Brundage kehitti sitä siitä edelleen. Shostack vertasi tuote-palvelukombinaatioita atomiin, jotka on kytketty yksilöllisissä molekyylikokoonpanoissa, ja vertasi kuinka palvelukokonaisuus muuttuisi, jos elementit järjestettäisiin uudelleen tai muutettaisiin samalla tavalla kuin molekyylin sidosten tai atomien muuttaminen luo uusia aineita. Pystyäkseen tarjoamaan hyvää palvelua tai tuotteen ja palvelun yhdistelmää on tärkeää, että molemmat pystyvät näkemään palvelun yli ja muotoilemaan palvelun jokaisen osan niin, että ne sopivat kokonaisuuteen. Palveluketjuanalyysia käytetään nykyään uusien palveluiden kehittämisessä, se tukee nollavirhekulttuuria ja auttaa rakentamaan palvelun eheyttämis strategioita. Kyseistä analyysia käytetään markkinoinnissa, toiminnanjohtamisessa ja jopa henkilöstö- ja teknologiayksiköissä. (The Design Exchange 2016.)



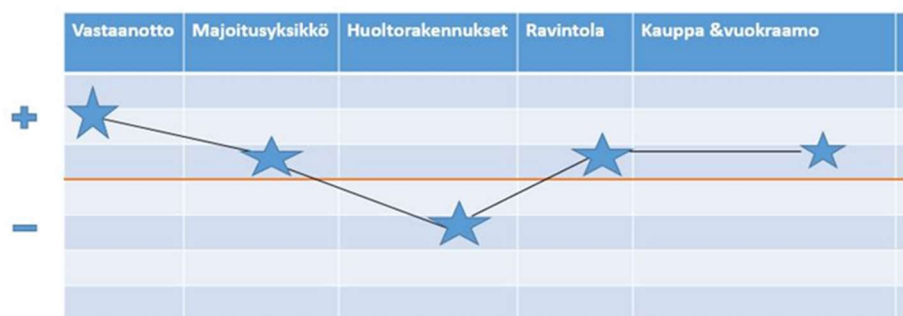
KUVIO 10. Service Blueprint (Stickdorn ym. 2018, 55)

Palvelun tuottamisessa on oleellista tasaisen laadun tuottaminen. Erilaisia palveluprosesseja tapahtuu kahdella eri tasolla. Ensimmäinen taso on asiakkaalle näkyvät prosessit, joihin kuuluvat esimerkiksi vastaanottoon sekä huoneen luovutukseen liittyvät prosessit ja ruokien pöytiin tarjoiluun liittyvät toiminnot. Toinen taso on ns. back-office prosessit, jotka jäävät usein asiakkaalle näkymättömiiksi. Näkymättömiin prosesseihin kuuluvat esimerkiksi varausjärjestelmät ja ruoan esivalmistelu-prosessit. (Komppula & Boxberg 2005, 20.)

### 3.2.6 Palvelupolku

Palvelupolku koostuu kontaktipisteistä tai palvelutuokioista missä syntyy kokemuksia. Matkailukeskus Rauhalahden kohdalla tarkkaillaan palvelun laatua nimenomaan palvelupolun palveluiden käytön ajalta. Matkailukeskus Rauhalahden palvelupolku koostuu seuraavista kontaktipisteistä ja palvelutuokioista; saapuminen kohteeseen ja sisäänkirjautuminen vastaanotossa, valitun majoituspalvelun ja mahdollisesti siihen liittyvien huoltorakennusten eli vessojen ja suihkutilojen käytöstä, oheispalveluista kuten ravintola, kauppa, välinevuokraamo ja saunat. Viimeisenä on uloskirjautuminen ja poistuminen kohteesta taas vastaanoton kautta. Kontaktipisteet voidaan jakaa myös tiloihin, esineisiin, prosesseihin ja ihmisiin. Lisäksi Polainen ym. mukaan palvelupolun mittaamisessa tulisi huomioida taloudellinen puoli, ympäristö sekä sosiaaliset vaikutukset. (Polaine ym. 2013, 169.) Tästä syystä olen kokenut palvelun laadun selvittämisessä yhdeksi oleelliseksi asiaksi selvittää myös alueen yleisen ympäristön viihtyvyyden.

Palvelupolkua käytetään kuvaamaan kokemusta asiakkaiden näkökulmasta, toisin kuin palveluketjuanalyysissa. Palvelupolun avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa asiakkaiden kokemuksista, jotta voidaan ymmärtää heidän tarpeensa eri tasoilla, ja näin palvelupolkua voidaan suunnitella uudelleen saavuttaakseen parempia tuloksia. Palvelupolku kuvaa vaiheita, jotka asiakkaat käyvät läpi käyttäessään palvelua. Toisin kun asiakassuhdetta kuvaava elinkaari, palvelupolkuja voi olla paljon ja erilaisia. Palvelupolut keskittyvät asiakaskokemuksen tiettyihin osiin. Niiden avulla voimme keskittyä tiettyyn kokonaiskokemuksen osaan, kuten matkustamiseen alukselle tai yksittäisen palvelun käyttöön. (Reason ym. 2016, 166-167.)



KUVIO 11. Customer Journey (Stickdorn ym. 2018, 52)

Palvelupolkukartta kuvaa henkilön kokemusta aikajanalla. Esimerkiksi kokonaisvaltainen palvelupolkukartta voi visualisoida asiakkaan kokonaiskokemuksen palvelusta, fyysisestä tai digitaalisesta tuotteesta tai brändistä. Tähän voi kuulua tarpeen tunnistaminen, tietyn palvelun etsiminen, varaaminen ja siitä maksaminen sekä palvelun käyttäminen. Samoin kuin mahdollisen palautteen antaminen käytetystä palvelusta, jos jokin menee pieleen ja tämän jälkeen vielä palvelun uudelleen käyttämisen. Ihmiskeskeisenä työkaluna palvelupolkukartat eivät sisällä vain vaiheita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, vaan paljastavat kaikki kokemuksen vaiheet. Palvelupolkukartat auttavat meitä löytämään puutteita asiakaskokemuksissa ja löytämään mahdollisia ratkaisuja niihin. (Stickdorn ym. 2018, 43.)

### 3.3 Kehittämistyön menetelmät

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tueksi olen kerännyt aineistoa laadullisilla kvalitatiivisilla menetelmillä. Yleisesti ottaen tyypillisimpiä kvalitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä on niin ryhmä- kuin yksilöhaastattelut, osallistuva havainnointi, erilaiset eläytymismenetelmät, valmiit aineistot ja dokumentit. Kuitenkin itse kehittämistehtävä ja -työn tavoite määrittävät Heikkilän mielestä lopulliset menetelmät. (Heikkilä 2010, 13-14.) Kvalitatiivisilla menetelmillä pyritään kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan, jossa aineisto kootaan todellisista tilanteista. Suositetaan omaa havainnointia ja keskusteluita tutkittavien kanssa sekä käytetään induktiivista analyysia. Kvalitatiivisilla menetelmillä ei pyritä todentamaan mitään tiettyä teoriaa tai hypoteesia, vaan tarkastellaan aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tiedon kerääjä ei saa määrittää mikä on tärkeintä. (Hirsjärvi ym. 2016, 164.)

Hirsjärven ym. mukaan kvalitatiivisten menetelmien avulla annetaan nimenomaan tilaa tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille. Niillä pyritään kuvaamaan todellista elämää ja todellisuushan voi olla hyvin moninainen. Pyrkimyksenä on kuitenkin löytää ja paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa olemassa olevia asioita. (Hirsjärvi ym. 2016, 161.) Tuomi & Sarajärvin korostavat, ettei laadullisilla menetelmillä haeta tilastollisia yleistysiksiä. Laadullisilla menetelmillä kuvataan ilmiö tai tapahtuma, pyritään ymmärtämään jotakin tiettyä toimintaa tai annetaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisia menetelmiä hyödynnettäessä olisikin tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietäisivät tutkittavasta asiasta paljon tai heillä olisi ainakin kokemusta kyseisestä asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.)

Kuten Heikkilä (2010, 17) toteaa, kvalitatiivisilla menetelmillä pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja millainen? Miksi matkailijat haluavat meille tulla ja miten he kokevat palvelut ja millainen palvelu tuottaisi enemmän asiakasarvoa. Saan laadukkaampaa, yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää materiaalia kasaan kvalitatiivisilla menetelmillä ja ymmärrän varmasti ilmiöitä paremmin ns. pehmeän tiedon pohjalta. Ja kuten Hirsjärvi ym. (2016, 161) kirjoittavat, lähtökohtana kvalitatiivisesti kerätyn aineiston avulla on kuvata nimenomaan todellista elämää ja aineisto tulee kerätä luonnollisista ja todellisista tilanteista.

Stickdornin mukaan laadullisilla menetelmillä saadaan edustavia otoksia määritetystä ihmisryhmästä. Otoksen koolla ei ole niin suurta merkitystä, vaan otos on tarpeeksi laaja siinä vaiheessa, kun haastatteluista ja havainnoista voi tunnistaa toistuvia malleja. Kun aineiston tulokset vahvistavat jo tunnistamasi mallit, olet saavuttanut teoreettisen kylläisyyden. Tämä tarkoittaa sitä, että lisäaineiston kerääminen vain vahvistaa sen, mitä jo tiedät, eikä tuota enää uutta tietoa. (Stickdorn ym. 2018, 104.)

Kun kehittämisen tavoitteet ja tehtävä ovat selvillä ja lähestymistapa valittu, voidaan alkaa pohtia mitä menetelmiä käytetään kehittämistyön tukena. Kehittämistyössä on suositeltavaa käyttää useita eri menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 104.) Oman työni tueksi valitsin havainnoinnin, haamuasiakkaat ja kyselylomakkeen. Näiden lisäksi keräsin sekundaarista aineistoa benchmarkingin avulla. Aineistoa kerättiin kesä-elokuussa 2019 Matkailukeskus Rauhalahden asiakkailta. Aineiston keräämisessä halusin hyödyntää alueen kesäsesonkia, jolloin palveluilla on eniten kysyntää ja käyttäjiä. Menetelmillä kerättiin tietoa vain palveluiden kokemisen ajalta, jolloin vaiheet ennen ja jälkeen vierailun rajautuivat ulkopuolelle. Valitsemillani menetelmillä uskoin saavani yksityiskohtaisempaa, reaaliaikaisempaa ja tarkempaa tietoa palvelun laadusta. Matkailukeskus Rauhalahdessa on tehty lukuisia asiakaspalvelu tutkimuksia määrällisin eli kvantitatiivisin menetelmin, mutta tulokset ovat olleet yleensä sen verran ympäröityjä ja laajoja, että niiden hyödyntäminen on ollut aina hieman hankalaa ja huo-  
noa.

Aineisto	Menetelmä	Lukumäärä	Selite
Primaari	Kyselylomake	721 kappaletta	90% kotimaisia ja 10% ulkomaalaisia
Primaari	Havainnointi	45:nä päivänä	17:nä päivänä eri osastoilla, 13:nä päivänä alueella ja 15:nä päivänä omalta työpis-teeltä
Primaari	Haamuasiakkaat	10 vierailua	5 perhettä, 5 pariskuntaa
Sekundaari	Benchmarking	2 kohdetta	Yyteri camping ja Härmälä camping

TAULUKKO 3. Kvalitatiivisen aineiston kerääminen ja määrät

### Kysely

Kyselyt mielletään useasti kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Lomakehaastattelulla voidaan kuitenkin Tuomi & Sarajärven mukaan helposti tyypitellä vastanneet henkilöt laadullisiin luokkiin. Lomakehaastattelussa tulee kysyä kehittämistyön tarkoituksen ja tehtävän asettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Kyselyn etuna on se, että sillä saadaan kerättyä suuria määriä tietoa ja sillä voidaan kysellä monia asioita yhtä aikaa. Kysely on myös melko nopea ja tehokas tapa kerätä aineistoa. Heikkoutena on kuitenkin se, ettei pystytä tietämään miten vakavasti kyselyyn on suhtauduttu ja miten tietoisia vastaajat todellisuudessa ovat kysytyistä asioista. Kysely soveltuu hyvin monien aiheiden ja ilmiöiden selvittämiseen. Kyselyn kohteeksi valittua ryhmää kutsutaan havaintoyksiköksi. Alkuun on pohdittava, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Kaikista havaintoyksiköistä muodostuu perusjoukko. Kuitenkin on täysin mahdotonta kerätä tietoa ihan jokaiselta asiakkaalta, joten perusjoukosta valitaan satunnaisesti otanta, jonka näkemyksistä pyritään päättämään koko perusjoukon näkemykset. Jos kysely tehdään kyselylomakkeen avulla, siihen laitetaan vain sellaiset kysymykset, jotka ovat oleellisia työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Lomakekysely ei saa olla myöskään liian pitkä ja sen on oltava selkeä sekä kysymysten asettelun yksinkertaista ja helppotajuista, sillä lomakkeen täyttäjillä harvoin on asiasta yhtä paljon pohjatietoa, kuin lomakkeen laatijalla. (Ojasalo ym. 2014, 121-131.)

Suoritin kyselyn kyselylomakkeen avulla, jossa oli vain avoimia kysymyksiä, ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoitua lomaketta jaettiin vastaanottovirkailijoiden toimesta kaikille saapuville asiakkaille vastaanotosta sisäänkirjautumisen yhteydessä kolmen kuukauden ajan niin suomeksi kuin myös englanniksi asiakkaan kielitaidon mukaan. Lomake pyydettiin palauttamaan takaisin vastaanottoon uloskirjautumisen yhteydessä. Asiakaspalautteita kertyikin todella kiitettävästi yhteensä 721 kpl, joista lähes 10% prosenttia oli ulkomaalaisia, joka osuu melko sopivasti ulkomaalaisten osuuteen kaikista kävijöistämme. Palautteen antaneiden suomalaisten keskuudessa suurin osa oli liikkeellä pariskuntana (285 kpl) ja seuraavaksi suurin ryhmä olivat perheet (180 kpl), kaveriporukoita oli kolmanneksi eniten (50 kpl). Loput olivat liikenteessä muulla seurueella ja yllättävän moni jätti mainitsematta seurueensa kokonaan. Lomakkeella kysyttiin tyypittelyä varten matkaseuran lisäksi majoitusmuotoa. Majoittuivatko he lomahuvilassa, lomamökissä, saunallisessa lomamökissä, leirintämökissä vai kenties matkailuajoneuvolla, teltalla tai veneellä. Tarkempaa segmentointia varten kerättiin myös lapsiperheiltä lapsien lukumäärät ja iät. Lisätietoina, päivittäistoimintaa ja korjauksia helpottamaan, lomakkeessa pyydettiin myös kirjaamaan majoitusajankohta ja mahdollinen



mökin numero. Jaoin lomakkeeseen asiakkaan palvelupolun viiteen eri palvelupisteeseen, joista jokaisesta pyysin avointa palautetta palvelun laadusta. Pyysin kertomaan mm. mikä oli hyvää ja mistä löytyy parannettavaa ja mikä erityisesti tuotti asiakkaalle arvoa. Mitkä olivat odotukset ja kohtasivatko ne kokemuksen kanssa. Motivoin ihmisiä vastaamaan kyselyyn arvonnalla, jossa arvottiin kaikkien lomakkeiden palauttaneiden kesken majoittuminen lomahuvilassa.

### Havainnointi

Havainnointi on erittäin hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Tutkimuksellinen havainnointi eroaa päivittäisestä satunnaisesta havainnoinnista siinä, että se on systemaattista tarkkailua. Havainnoinnin avulla saadaan myös hyödyllistä tietoa siitä, toimivatko asiakkaat samalla tavalla kuin kertovat toimivansa. Havainnointi sopii kehittämistätäviin, joissa tarkkaillaan yksilön toimintaa ja miten he toimivat ja kokevat jonkin asian sekä erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Erityisesti palvelumuotoilussa havainnointi on tyypillinen menetelmä. Havainnointi sopii hyvin myös esimerkiksi lasten havainnointiin, jotka eivät osaa ilmaista itseään sanallisesti vielä niin hyvin tai tilanteisiin mistä ei haluta välttämättä puhua ääneen. Menetelmän avulla saadaan luotua välitön ja aito suhde havainnoitaviin henkilöihin luonnollisissa oloissa. (Ojasalo ym. 2014, 114.)

Hirsjärvi ym. toteavat lähes samat asiat eli havainnoinnilla saadaan välitöntä suoraa tietoa toimintoista ja käyttäytymisestä sekä päästään tutkimaan asioita luonnolliseen ympäristöön. Se jos jokin on todellisen elämän ja maailman tutkimista. Havainnoinnin haittapuolina voi olla kuitenkin se, että havainnointi voi häiritä palvelutilannetta ja vaikuttaa jopa sen aitouteen. Havainnoiteja voi olla myös haasteellista kirjata aina ylös ja se vie paljon aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 213-214.) Havainnointia ei kannata käyttää ainoana tiedonkeruumenetelmänä vaan esimerkiksi yhdistämällä sen toiseen tiedonkeruumenetelmään saadaan parempia tuloksia aikaan. Havainnoinnin muodot ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 81-82.)

Ei osallistuvassa systemaattisessa havainnoinnissa, havainnoija kerää tietoja tarkkailemalla ihmisten käyttäytymistä ilman aktiivista vuorovaikutusta osallistujien kanssa. Kun taas osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija on vuorovaikutuksessa havainnoitavien osanottajien kanssa. Havainnoijat ovat usein asiakkaita, työntekijöitä tai muita sidosryhmiä. Ei osallistuvaa havainnointia käytetä usein vahvistamaan muilla menetelmillä hankittua tietoa ja paljastamaan erot ihmisten sanomisien ja tekemisien välillä. Havainnointi kannattaa valmistella ja suunnitella hyvin. Kuka tekee havainnointia, milloin, missä ja kenen kanssa. Joskus, kun tehdään salassa ei osallistuvaa havainnointia, teeskennellään asiakasta tai ohikulkijaa tai käytetään jopa yksisuuntaisia peilejä, jotta saadaan minimoitua tarkkailijan vaikutus lopputulokseen. Ei osallistuvan havainnoinnin aikana on tärkeää tarkkailla paitsi sitä, mitä ihmiset tekevät kuten esimerkiksi kehon kieltä ja eleitä, mutta myös sitä, mitä ihmiset jättävät tekemättä (ehkä sivuuttaa ohjeita tai pidättäytyy pyytämästä apua). (Stickdorn ym. 2018,

122.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijat uppoutuvat havainnoitavien henkilöiden elämään. Osallistuva havainnointi on kattotermi useille menetelmille, kuten shadowing, päivä elämästä tai mukana työskentely. Valmistelussa valitaan kehittämistehtävän perusteella sopivat havainnoitavat henkilöt ja suunnitellaan milloin ja missä suoritetaan havainnoinnit ja miten se dokumentoidaan. Kuinka lähestytään havainnoitavia? Kuinka aloitetaan ja lopetetaan? Kuinka hallitaan ”tarkkailijavaikutukset”? Kuinka paljon aikaa aiotaan käyttää? Havainnot voidaan suorittaa havainnoitavan työpaikalla, kotona tai jopa seurata havainnoitavaa koko prosessin ajan kuten esimerkiksi lomamatkalla. Havainnoija voi käyttää tilannetta hyväksi ja pyytää havainnoitavaa selittämään tiettyjä aktiviteetteja, esineitä, käyttäytymistä, motivaatioita, tarpeita, kipuja tai hyötyjä. Joskus ristiriidat sen välillä, mitä ihmiset sanovat ja mitä ihmiset tekevät, voivat olla erittäin paljastavia. Myös osallistuvan havainnoinnin aikana on tärkeää tarkkailla paitsi mitä ihmiset tekevät, mutta myös mitä he eivät tee. (Stickdorn ym. 2018, 119.)

12.6.	respa	respa	asiakas kertoi alueemme olevan kallein ja vanhanaikaisin
20.6.	respa	huoltorakennukset	ihana paikka, siisti, suihkuista tuli kunnolla vettä
20.6.	respa	respa	sijainti ja uimamahdollisuudet
21.6.	ravintola	ravintola	ruuhkassa yksi kassa / myyntipiste aiheuttaa närkästystä (e:
21.6.	ravintola	ravintola	jäät loppui
27.6.	mökit	mökit	terassi ja ulkoalusteet kuntoon leirintämökit 4h
2.6.	respa	respa	Euroopan paras asiakaspalvelu!
4.7.	respa	huoltsikat	puhtaus ja hyvät suihkut/suihkun paine+
3.7.	respa	huoltsikat	huoltsikoilla keittiöt auki aiemmin kuin klo 6
5.7.	huoltsikat	huoltsikat	huoltiskoiden erityisesti keittiötilojen tarkempi kuvaus mitä
5.7.	respa	huoltopalvelut	useampi kemiallisen wc:n ja harmaan veden tyhjennys paik
5.7.	respa	huoltopalvelut	Harmaanveden kansi epäkäytännöllinen
8.7.	ravintola	ravintola	kaikkea ei listalta saanut
7.7.	respa	respa	isommille lapsille ei ollut tekemistä

KUVA 1. Kuva havainnointipäiväkirjasta

Tiedon keräämistä varten jaoin Matkailukeskus Rauhalahden palvelut viiteen eri palvelupisteeseen eli vastaanottoon, ravintolaan, majoitukseen, kesäkauppaan ja –välinevuokraamoon sekä muihin palveluihin kuten saunat, leikkipaikat, uimaranta jne. Havainnoin itse palvelupisteitä sekä osallistumalla työntekoon, että sivusta seuraamalla. Pidin havainnoinnista havainnointipäiväkirjaa. Havainnointiani helpotti suuresti oman työpisteeni sijainti keskeisellä paikalla vastaanoton yhteydessä, jolloin näin koko ajan asiakkaita ja olin heidän kanssaan myös vuorovaikutuksessa ja kuulin heidän palautteitaan niin hyvästä kuin huonostakin. Kirjasin kolmen kuukauden ajan ylös kaiken kuulemani ja näkemäni oleellisen tiedon. Kiersin säännöllisesti myös alueella ja kuuntelin ja havainnoin asiakkaita kaikkien palvelupisteiden yhteydessä. Tämän lisäksi tein konkreettisesti työvuoroja vastaanottotiskillä, siivouksessa sekä ravintolassa saadakseni havaintoja osallistumalla itse työntekoon. Asiakkaille en missään vaiheessa kertonut havainnoimisestani, joten tilanteet pysyivät aitoina.

#### Haamuasiakkaat

Haamuasiakkuus kuuluu havainnointitapoihin, jossa organisaation ulkopuolinen henkilö suorittaa havainnointia käyttämällä palveluita tavallisen asiakkaan näkökulmasta. Näin saadaan tietoa siitä,

kuinka asiakkaita todellisuudessa palvellaan palveluprosessin aikana. Haamuasiakkuus eli toisin sanoen Mystery Shopping tulee toistaa useita kertoja, jotta pinnalliset havainnot saadaan minimoitua. Haamuasiakkaita käytettäessä on aluksi määriteltävä selkeästi mitä asioita halutaan selvittää ja havainnoida. Tarkasteluajaväli on hyvä sopia etukäteen ja samoin on oleellista valita tarpeeksi päteviä ihmisiä haamuasiakkaiksi. Lopuksi valmistellaan vielä listaus arvioinnissa huomioitavista seikoista, josta halutaan raportoitavan. (Ojasalo ym. 2014, 117.)

Haamuasiakkaita oli tarkoitus valita vähintään 10 kpl, joissa mukana lapsiperheitä ja pariskuntia jne. Haamuasiakkaista osa majoittuisi mökissä ja osa matkailuautoissa. Haamuasiakkaat käyttävät ravintolan, kaupan ja välinevuokraamon palveluita sekä yleisiä saunoja jne. Haamuasiakkaita valitsin satumanvaraisesti Matkailukeskus Rauhalahden asiakkaista ja vastineeksi tarjosin heille aina jonkinlaista majoitusetua riippuen heidän seurueensa koosta ja majoituksen pituudesta. Käytin myös muita tuttujaani hyväksi ja valjastin heidät tekemään Mystery Shoppingia.

Kesän 2019 alussa huomasin nopeasti aineiston keräämisen alkaessa, että haamuasiakkaat eivät tuottaneet tapauksessani sen enempää arvoa ja laadukkaampaa palautetta kuin ns. normaalit maksavatkaan asiakkaat. Vastaukset olivat osittain liian ympäröityjä ja raportointi puutteellista. Koin myös haamuasiakkailla erittäin suurena riskinä miellyttämisen tarvetta ja uskon, että osaan vastauksista vaikutti tutkimuksessa mukana olon tunne.

### Benchmarking

Benchmarkingissa on tarkoitus oppia vertaamalla omaa kohdetta ja käytänteitä johonkin toiseen kohteeseen. Kohteen ei välttämättä tarvitse olla edes samalta alalta. Perusideana on toisilta oppiminen ja omien tapojen kyseenalaistaminen. Benchmarkingin avulla pyritään tunnistamaan omia heikkouksia ja rakentamaan uusia tavoitteita ja ideoita niiden avulla. Benchmarking sopii hyvin juuri laadun, tuottavuuden, prosessien ja työtapojen kehittämiseen. Benchmarking voidaan toteuttaa esimerkiksi vierailulla yrityksessä, johon omaa toimintaa voidaan verrata. Jotta vierailusta saatu hyöty olisi maksimaalinen, vertailun tavoitteiden tulisi olla selkeät ja vierailua varten olisi hyvä olla valmis havainnointi- tai kysymyslista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 43-44.) Parhaan käytännön löytäminen voi olla erittäin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Benchmarking –menetelmä perustuu ihmisen perusominaisuuksiin eli matkimiseen, johtopäätösten tekoon ja oppimiseen sekä opitun soveltamiseen. Jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja molemmista niistä pystyy oppimaan. Haastavinta on se, kuinka havaitsemme ja hyödynnämme oppimamme oman toiminnan kehittämässä. (Komppula & Boxberg 2005, 123.) Benchmarkingin perustana toimii kiinnostus siitä, miten toiset toimivat ja ennen kaikkea onnistuvat menestymään. Benchmarking vaatii perusteellista pohjatyötä. Ensin on tunnistettava omat kehittämisen kohteet, sen jälkeen etsitään sille vertailukumppani. Tämän jälkeen kerätään tietoa siitä, miten nämä organisaatiot onnistuvat ja tässä kohtaa voidaan hyödyntää esimerkiksi tutustumiskäyntejä. On hyvä listata etukäteen vierailun aikana havainnoitavat ja kysyttävät asiat. Toisten innovaatiot nopeuttavat yleensä omaa kehittymistä ja tietoisuus kilpailijoista kiihdyttää kehittämishalua. On kuitenkin aina hyvä muistaa toiminnan laillisuus ja muistaa salassapitovelvollisuus. (Ojasalo ym. 2014, 186.)



KUVA 2. Benchmarking matkalla Yyteri camping 2019

Vierailin kesällä 2019 kahdella muulla Suomi Camping Oy:n leirintäalueella asiakkaan roolissa perheeni kanssa. Tällöin edustimme myös Matkailukeskus Rauhalahden tyypillistä asiakasryhmää eli lapsiperhettä. Majoituimme eritasoisissa majoitusvaihtoehtoisissa Porin Yyteri campingilla sekä Tampereella Härmälä campingilla. Toisessa majoituin perheeni kanssa tasokkaampaan saunalliseen lomamökkiin ja toisessa hyvin yksinkertaiseen leirintämökkiin, joita vastaavat mökkityypit löytyvät myös Rauhalahdesta. Kokemus oli hyvin silmiä avaava ja antoi äärimmäisen hyvää vertailupohjaa meidän omiin tuotteisiimme käyttäjän näkökulmasta. Mitä palveluita itse kaipasin ja mikä oli oleellista ja mikä turhaa. Mitä arvostin lasten kanssa liikkuesssa ja mistä olisin ollut valmis jopa maksamaan enemmän. Tarkastelin molempia alueita samojen palvelupisteiden kautta kuin Rauhalahdessakin. Erityisesti kiinnitin huomiota siihen, miten vartiointi ja yöllinen hiljaisuus taattiin alueella. Miten siivous hoidetaan laadukkaasti, mutta kustannustehokkaasti. Miten mökit oli varusteltu ja mitä palveluita huoltorakennuksista löytyi. Vierailuista sainkin hyviä kehitysideoita mm. vartiointiin, liinavaatehuollon ja siivouksen uudelleen organisointiin. Samalla tuli myös todennettua joidenkin omien palveluiden toimivan paremmin, joten kaikkien asioiden muuttamiseen ei ollutkaan tarvetta. Benchmarkingin avulla kerätty aineisto toimi hyvin sekundaarisena aineistona ja lähinnä tuki jo kerättyä primaariaineistoa.

### 3.3.1 Tietojen käsittely ja analysointi

Perusanalyysimenetelmä on lähes kaikkiin laadullisiin aineistoihin soveltuva sisällönanalyysi, jossa valitaan kiinnostava sisältö aineistosta ja käydään läpi aineisto litteroimalla tai koodaamalla ja merkitsemällä kiinnostuksen kohteet. Kaikki muu jätetään pois kyseisestä aineistosta. Kerätään merkityt asiat yhteen ja luokitellaan, teemoitellaan ja tyypitellään aineisto eli pilkotaan ja ryhmitellään aineisto erilaisten aihepiirien mukaan ja kirjoitetaan niistä yhteenveto. Näin voi vertailla erilaisten teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91-93.)

Laadullisessa analyysissä käytetään usein joko induktiivista yksittäisestä yleiseen tai deduktiivista yleisestä yksittäiseen, päättelyn logiikkaa. Kolmas tieteellisen päättelyn logiikka on kuitenkin abduktiivinen päättely, jonka avulla teorianmuodostus on mahdollista, kun jokin johtoaajatus liittyy havaintojen tekoon. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.) Aineiston riittävyttä voidaan puolestaan mitata saturaatiolla eli kylläntymisellä. Saturaatiossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä tutkimuksen kannalta

uutta tietoa enää synny. Olisi hyvä myös pohtia tutkitaanko aineistoa homogeenisesti vai heterogeenisesti eli kuvaillaanko aineiston yhtenäisyyksiä vai erityispiirteitä. (Tuomi & Sarajarvi 2013, 88-90.)

Aineiston tulkintaan liittyy ymmärtäminen eli niin sanotun punaisen langan löytäminen. Kehittäjän on osatta perustella pääjuoni aineiston avulla. Aineisto ei aina liity yhteen, mutta silti siitä on pystyttävä luomaan looginen kokonaisuus. Ensimmäisessä vaiheessa pelkistetään, kun aineistoa liitetään yhteen ja toisessa vaiheessa tulkitaan, kun tuloksia avataan. Aineiston yhdistäminen mahdollistaa ilmiöiden yleistämisen. (Ojasalo ym. 2014, 119.)

PLUSAT välinevuokraus+kauppa	
<b>PERHE</b>	
LM	välinevuokraamossa hyvä/monipuolinen tarjonta/valikoima* erittäin tärkeä asia, voisi olla auki 22 saakka edulliset grillipuut, ystävällinen myyjä
C	hyvät kiva valikoima ja vuokrausvälineet hyvä että on kauppa, monelta puuttuu kivat polkuautot, hyvä opastus, asiansatunteva myyjä oikein osaava ja mukava nuori herrasmies
LO	ystävällinen palvelu
SM	hyvä että alueelta saa maitotölkin kiva että pyöriä vuokralla
LH	välinevuokraus sujui hyvin välinevuokraus tarjosi aktiviteetteja, perusvalikoima kaupassa
<b>PARI</b>	
LM	Puut yllättävän halpoja
SM	kaupasta sai kaiken tarvittavan, kiva idea ja erilaisia välineitä
c	miellyttävä myyjä

KUVA 3. Kuva aineiston tyypittelystä ja koodaamisesta

Aineisto olikin helppo todeta riittäväksi, kun asiat alkoivat toistaa itseään ja esiin alkoi nousta yhä uudelleen samat asiat. Keräsin yhteen eri menetelmillä haalitun aineiston ja jaoin aineiston palvelupisteiden mukaan eli vastaanotto, majoitus- ja leirintäpalvelut, kesäravintola, kauppa ja välinevuokraamo, saunat sekä muut palvelut. Segmentoin aineiston lisäksi kohderyhmien mukaan lapsiperheet, pariskunnat, kaveriseurueet, työmatkalaiset ja yksin matkustavat. Kukin kohderyhmä oli vielä jaettu alaryhmiin majoitustyyppin mukaan; karavaanarit/telttailijat, lomahuvilassa majoittuvat, saunamökeissä majoittuvat, lomamökeissä majoittuvat ja leirintämökeissä majoittuvat. Jaoin aineiston vielä laadun mukaan "plussiin" ja "miinuksiin", jotta Matkailukeskus Rauhalampi saisi hyödynnettyä aineiston mahdollisimman hyvin palveluiden laadun kehittämisessä. Koodasin itselleni eri tyyppit ja teemat erilaisilla väreillä ja kirjainkoodeilla. Aineistoa kerättiin niin kotimaan matkailijoilta kuin ulkomaalaisilta-kin matkailijoilta ja nämä eriytettiin myös analyysissä. Oli äärimmäisen mielenkiintoista vertailla miten suomalaisten ja ulkomaalaisten asiakasarvot eroavat, sekä onko majoituksen hintatasolla ja matkaseuralla merkitystä.

## 4 TULOKSET

Havainnoinnin, kyselylomakkeen ja haamuasiakkaiden avulla kootun aineiston analysoinnin helpottamiseksi aineisto on jaettu palvelupisteittäin, majoitustyypeittäin ja matkaseurueen mukaan. Kuten Tuomi & Sarajärvi (2013, 91-93) neuvovat aineisto on pilkottu ja ryhmitelty erilaisten aihepiirien mukaan ja niistä on kirjoitettu yhteenvedot. Näin päästään vertailemaan erilaisten teemojen esiintymistä aineistossa. Kerätyn aineiston dokumentoin päiväkirjan ja Excelin muodossa, joiden avulla pystyin aukikirjoittamaan asiakkaiden näkökulman ja löytämään usein toistuvat onnistumiset ja epäkohdat palvelun laadussa.

### 4.1 Palvelupisteiden laatu

#### Vastaanotto

Vastaanoton toiminnallinen laatu oli erityisen hyvä. Vastaanotto sai suurimmaksi osaksi erittäin hyvää palautetta ja erottui selvästi kaikista palvelupisteistä parhaiten toimivana. Palvelukokemusta pidettiin positiivisena ja jopa odotukset ylittävänä. Vastaanotossa tuotti erityisesti arvoa hyvä asiakkaan huomiointi niin paikan päällä, kuin myös ennen majoittumista. Asiakkaat tykkäsivät, että heidät huomioitiin, vaikka asiakaspalvelijalla oli esimerkiksi puhelu kesken tai heille soitettiin etukäteen ja varmistettiin heidän tulonsa. Palvelua keuhuttiin muun muassa ystävälliseksi, sujuvaksi, asiantuntevaksi, iloiseksi, kohteliaaksi, ihanaksi, palvelualttiiksi, toimivaksi, informatiiviseksi, nopeaksi, ammattitaitoiseksi, miellyttäväksi, selkeäksi, täydeksi kympeksi, parhaaksi mahdolliseksi, täydelliseksi sekä ei enempää eikä vähempää kuin Euroopan ystävällisimmäksi. Vastaanoton henkilökuntaa kiiteltiin kärsivällisyydestä matkasta väsyneiden matkailijoiden opastuksessa ja siitä, että kaikissa kysymyksissä ja ongelmissa autettiin, vaikka kaikki kysymykset eivät aina liittyneetkään majoituspaikkaan. Myöskään väsymystä ei näytetty illan ja yön viimeisillekään saapujille, vaan hyvä palveluasenne säilyi vuoron loppuun saakka. Henkilökuntaa pidettiin loistavana ja joustavana.

Luonnollisesti vastaanotossa otetaan vastaan myös reklamaatioita, mutta tämäkin asia oli osattu kääntää positiiviseksi, ja kehuja tuli reklamaatioiden erityisen hyvästä hoidosta. Mökin vaihtaminen tarvittaessa oli jouhevaa ja asiakkaiden toiveita kuunneltiin ja myös toteutettiin. Alueella tapahtuvista huoltotoista ja muista häiriötekijöistä tiedottaminen hyvissä ajoin etukäteen asiakkaille koettiin tärkeänä. Nopeus ja helppous nostivat arvoina myös hyvin päätään. Majoittumaan pääsi helposti jo ennen virallista check in aikaa aina kun tilanne vain sen salli. Varsinkin etukäteen maksetut varaukset käsiteltiin sisäänkirjautumisen yhteydessä asiakkaiden mielestä joutuisasti eli tämä asia vahvistaa sitä, että palveluiden etukäteen maksamisen mahdollistaminen tuo lisäarvoa. Opasteita vastaanottoon pidettiin hyvinä. Riittävä henkilöstön mitoitus ruuhka-aikana sai myös kiitosta, koska näin jonot pysyivät kohtuullisina ja odotusaika ei venynyt liian pitkäksi kuten monessa muussa paikassa asiakkaiden mielestä tapahtuu. Palvelu oli useimpien mukaan tehokasta, mutta silti koettiin myös tärkeänä, ettei jonoja kiirehditty, vaan jokaiseen asiakkaaseen keskityttiin ja hoidettiin kukin asiakas omalla vuorollaan alusta loppuun huolellisesti.

Useimmat asiakkaat kokivat itsensä tervetulleeksi ja tärkeäksi sekä vastaanoton lämminhenkiseksi ja osalle tuli jopa tunne kuin kotiinsa olisi tullut. Hymy ja aurinkoinen asenne jo pelkästään ilahduttivat ja tuotti arvoa erittäin monelle. Iloiset, hymyilevät ja palvelualttiit virkailijat toivat positiivisen fiiliksen ja se koettiin todellisena plussana. Vastaanoton työntekijöiden palveluasennetta pidettiin oikeana. Palvelu on pysynyt asiakkaiden mielestä hyvänä vuodesta toiseen ja juuri varma hyvä palvelu tuo alueelle lisää arvoa.

Muutama asiakas kuitenkin koki asiakaspalvelun nyrpeänä. Ensikertalaiset olisivat kaivanneet vieläkin enemmän infoa, joka kertoo sen, että asiakkailta on tiedottamisen lisäksi myös kyseltävä lähtökohtia ja tarpeita tarkemmin, jottei kenellekään jää tunnetta vajaasta informaatiosta. Jokunen koki asiakaspalvelun robottimaisena, joka sekin voi helposti olla mahdollista, kun toistetaan samoja asioita kerta toisensa jälkeen asiakkaalta toiselle.

Vastaanoton teknisessä laadussa nousi esiin erityisen toimivana ratkaisuna koodilla toimivat sisään- ja ulosajoportit vastaanoton yhteydessä. Arvostusta sai myös se, että autolla ei alueelle pääse ajamaan yöllä, joka takaa osaltaan myös nukkumarauhaa alueella. Vertailun vuoksi mainittakoon, että portit toimivat ennen lipukkeilla, joissa oli paljon toimintahäiriöitä. Asiakkaille jaettavaa aluekarttaa, jonka takapuolella on perusinfoa alueesta ja sen palveluista pidettiin laadukkaana, toimivana ja hyödyllisenä. Majoitusohjeita pidettiin selkeinä. Vastaanoton yhteydessä oleva pieni elintarvikekioski oli myös arvokas, alueen kaupan kiinni ollessa. Tosin tuotteiden esillepanoon toivottiin vielä parantamisen varaa.

Parannettavaakin löytyy ja toimimattomaksi todettiin sisäänkirjautumiskaistat, joissa asiakkaat motitivat toisiaan ja joutuivat tahtomattaan odottelemaan. Aluekartta toi suurimmalle osalle helpotusta ja sitä pidettiin hyvänä, niin silti pieni osa asiakkaista koki sen hankalalukuisena. Pieni osa asiakkaista koki myös oman sosiaaliturvatunnuksen antamista häiritseväksi sisäänkirjautumisen yhteydessä. Kuuluvuus koettiin välillä myös huonoksi, puoli ulkotiloissa sijaitsevalla palvelutiskillä ja varsinkin silloin, jos virkailija ei vaivautunut nousemaan seisomaan, jotta olisi ollut lähempänä asiakasta.

Pieniä pelivälineitä sai vastaanotosta ilmaiseksi lainattua ja se oli lähes kaikille niitä tarvitseville mieluista. Ruuhka erityisesti heinäkuussa aiheutti myös sen, että puhelimella ei saanut aina välillä kiinni henkilökuntaa tai ainakaan tarpeeksi nopeasti ja jollekin oli jäänyt jopa varauksen teon yhteydessä esitettyihin kysymyksiin vastaamatta. Viime vuosina on panostettu erityisesti digitaalisiin yhteydenotokanaviin ja muun muassa Messengeriin on asennettu valmiiksi eniten kysytyjen kysymysten lista vastauksineen. Puheluita on tietoisesti pyritty vähentämään tarjoamalla asiakkaille muitakin vaihtoehtoisia kontaktointitapoja. Paljon on kuitenkin vielä perinteisen puhelimen käyttäjiä ja varsinkin, kun tiedon haluaa nopeasti, tuntuu luontevimmalta tarttua puhelimeen.

Ulkomaalaiset asiakkaat kokivat vastaanoton toiminnan ainoastaan positiivisena. He kehuivat palvelua erinomaiseksi, avuliaaksi, ystävälliseksi, hyvin organisoiduksi ja ihmisiä hymyileviksi ja mukaviksi.

Erityistä kiitosta ja arvoa toi myös mahdollisuus varata majoitus Whatsappin kautta, ja että vastaanotosta osattiin neuvoa ja kertoa oman alueen palveluiden lisäksi mielenkiintoisista käyntikohteista ympäri Kuopiota ja maakuntaa. Kaiken kaikkiaan vastaanoton palvelu oli laadukasta ja tuotti suurimmalle osalle positiivisen kokemuksen.

#### Majoitus- ja leirintäpalveluiden laatu

Hohtavan puhtaat liinavaatteet, hyvät sängyt, lämpimät suihkut ja hyvä vedenpaine suihkuissa olivat suurimmalle osalle kaikista tärkeimmät elementit tuottamaan arvoa majoitukselle. Alueella oli monen mielestä enemmän palveluita kuin odotettiin. Sitä on vaikea sanoa, että oliko ihmisillä oletusarvona se, että leirintäalueilla on hyvin niukat palvelut ja siksi yllätyivät positiivisesti vai eikö ole osattu tuoda tarpeeksi selkeästi esille monipuolisia leirintäpalveluita esimerkiksi nettisivuilla.

*”Ehkäpä parhaita kokonaisuuksia palveluiden osalta missä vierailtu, vesi-, sähkö- ja roskapisteitä hyvin. WC- ja suihkutiloja paljon sekä runsaasti aktiviteetteja lapsiperheille. Suuri plussa eläinpuisto, kesäteatteri ja kylpylä samalla alueella sekä hyvät julkiset kulkuyhteydet”*

Huoltorakennuksia pidettiin siisteinä ja toimivina. Erityisesti myös juuri siisteys ja se, että vessoja ja suihkuja oli riittävästi, koettiin yhtenä suurimpina lisäarvoa tuottavan tekijänä. Vessojen bideesuihkut olivat yllättävän monelle erityistä arvoa tuottava asia. Huoltorakennusten keittiötiloja pidettiin myös siisteinä, mutta niillä ei nykyään ole enää niin suurta kysyntää ja tarvetta kuin ennen leirintämatkailijoiden keskuudessa. Telttailijat ovat vähentyneet huomattavasti ja nykyään jokaisessa matkailuajoneuvossa on hyvät keittomahdollisuudet omasta takaa. Meikkaushuone, hiustenkuivaajat ja lastenhoitotilat olivat monelle iloinen yllätys. Tosin hiustenkuivaajia kaivattiin myös miestenpuolelle. Yleisesti ottaen huoltorakennusten teknistä laatua ei kuitenkaan pidetty hyvänä, sillä rakennusten ikä ja infrastruktuuri alkavat näkyä jo liian voimakkaasti. Huoltorakennusten suihkuihin ja vessoihin toivottiin shampootelineitä omille pulloille ja saniteettitavaroille sekä vaatteille. Erityisen huonokuntoisiksi haukuttiin niin sanotun kakkosalueen huoltorakennuksia, joka osittain pitääkin paikkansa. Kuopion kaupunki vie leirintäalueesta lähes puolet asuinrakentamiseen vuonna 2022, joten tuolle menetettävälle alueelle ei vain yksinkertaisesti kannata enää investoida. Kuitenkin kakkosalueen huoltorakennuksilla pystyisi pitämään perustason kunnossa vieläkin paremmin testaamalla käyttäjän näkökulmasta toimivatko kaikkien vessankoppien lukot, suihkut ja niin edelleen. Näistä kyseisistä asioista tuli paljon mainintoja muun muassa, että osa vessoista on epäkunnossa, tulpat puuttuivat keittiön altaista, vessan ja suihkujen ovet eivät mene kiinni kunnolla. Ovet narisivat ja lukot ja ruuvit kaipasivat kiristelyä siellä täällä. Huoltorakennuksilta loppui harmittavan usein lämminvesi ruuhka- huippuina sekä paperi ja saippua loppuivat joistakin vessoista/kopeista illan aikana. Jokunen asiakas koki huoltorakennukset epäsiisteinä ja kuluneina. Vessat käydään siivoamassa kaksi kertaa päivässä sesongilla, mutta on ilmeisestikin harkinnan paikka, pystytäänkö siistimään paikkoja vieläkin useammin ruuhka-aikoina. Huoltorakennusten siivousajat saivat myös paljon kritiikkiä osakseen, vaikka niitä on pyritty säättämään mahdollisuuksien mukaan joka vuosi paremmiksi. Juomavettä kuvailtiin pahanmakuiseksi ja tunkkaisen hajuiseksi.



Alueen sisäistä tiestöä ja osittain huonoa kyltitystä ja viitoitusta myös arvosteltiin paljon, ja onkin totta, että paikka paikoin on hyvinkin pahoja routavaurioita ja kyltit ovat osittain vanhoja. Kuitenkin tästä samaisesta syystä suurempaa tieremonttia ei voi alkaa tekemään, koska kakkosalue revitään kuitenkin auki parin vuoden päästä asuinrakentamisen tieltä ja tämän jälkeen olemassa olevan alueen tiestö ja kyltitys on helpompi laittaa kuntoon, kun tiedetään lopullinen mökkien uudelleen sijoittelu.

Valaistuksesta tuli myös kommentteja, että se on liian himmeä ja huono paikka paikoin varsinkin ulkoalueilla. Tähän on jo alettu puuttumaankin vaihtamalla lamppeja tehokkaampiin, mutta vasta sitten, kun kukin valo palaa lopullisesti loppuun. Voisi olla toki tarpeellista vaihtaa kaikki lamput saman tien tehokkaampiin, jos halutaan muotoilla palvelua enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Mökkien laatua pidettiin erittäin hyvänä varsinkin uudempien mökkien osalta, mutta vanhempaa yksinkertaisempaa mökkikantaa ei pidetä enää niin laadukkaana. Leirintämökkeihin toivottiin myös enemmän hyllyjä ja naulakoita, kuin myös uusiin saunamökkeihin tavaroille enemmän laskupinta-alaa niin kylpyhuoneeseen kuin tuvankin puolelle. Alueen omat lakanat alkavat olla myös selvästikin myös uusimisen tarpeessa, sillä yllättävän usein asiakkaalle oli tullut vastaan reikäisiä liinavaatteita. Pesulasopimukseen kuuluu, että ennen mankelointia he heittävät pois rikkinäiset, mutta se ei taida toimia tarpeeksi tehokkaasti. On myös aika kilpailuttaa vuokralakanat ja pohtia kokonaan niihin siirtymistä omien sijaan.

### Kesäravintola

Kesäravintolan toiminnallinen laatu sai myös kehuja. Kesäravintolan ruokaa ja palvelua pidettiin yleisesti hyvänä ja se oli monelle juurikin ne kaksi tärkeintä asiaa. Erityisesti ruuista sai eniten positiivista palautetta hyvät pizzat ja burgerit. Monipuolinen tarjonta, tuoreet raaka-aineet ja se, että ruoka tarjoillaan kuumana, koettiin erittäin tärkeiksi. Mahdollisuus syödä kesällä ulkona terassilla oli monesta mukavaa ja myös se, että ruokaa sai halutessaan myös mökkiin mukaan ja joku koki jopa myös edullisen viinin isona plussana.

E erityisen tyytyväisiä ja yllättyneitä positiivisesti oltiin monipuolisesta, maukkaasta ja hyvästä aamiaisbuffetista leirintäalueella, jonka hinta-laatusuhde oli asiakkaiden mielestä kohdallaan. Tosin aamiaista toivottiin tarjottavan pidemmälle sesonkiin. Itse keitettyä laadukasta kahvia myöskin arvostetaan ja kiiteltiin ettei tarjottu automaattikahvia. Muutama kuitenkin toivoi aamiaisella vielä lisää vaihtoehtoja, kuten oikeaa voita, raejuustoa ja marjakeittoja. Täytettyjä sämpylöitä kaivattiin myyntiin ihan koko päivälle. Toivottiin myös, että ruuat olisi merkitty paremmin lapuilla, joka kertoisi varsinkin ulkomaalaisille mitä he syövät.

Henkilökuntaa keuhuttiin hyväksi ja ammattitaitoiseksi, iloiseksi ja rempseäksi ja se toi monelle asiakkaalle tärkeän olon. Palvelu oli fantastista ja henkilökunnalla oli pilkettä silmäkulmassa, joka ilahdutti monia. Erityisen ihana savolainen palvelu ja kohtelias käytös olivat myös jollekin jääneet mieleen. Vegaanisista ja gluteenittomia vaihtoehtoja arvostettiin, mutta joidenkin mielestä niitä ei ollut kuitenkaan vielä riittävästi. Ylipäätensä ravintolapalveluiden löytymistä alueella pidettiin suuressa arvossa.

Eniten asiakkaita häiritsi se, että kahvilatuotteiden ja erityisesti juomien hinnat olivat huonosti esillä ja sesongilla kassa ruuhkautui välillä pahasti ja ruokien odotusajat venyivät liian pitkiksi. Aukioloaikoja erityisesti heinäkuussa toivottiin hyvillä keleillä jatkettavan ja erityisesti keittiö sulkeutui monen myöhäisen saapujan mielestä liian aikaisin, koska henkilökuntaa ei ollut tarpeeksi purkamaan jonoja. Keittiön sulkemisaikaa toivottiin myös nettisivuille tarkemmin.

Happy houria toivottiin, sillä moni kertoi, että olisi juonut useammankin oluen, jos olisivat raaskineet. Ruuhkassa jäi astioita pöytiin ja pöytiä pyyhkimättä liian pitkäksi aikaa. Kokipa joku myös valikoiman liian suppeana ja aamiaisen surkeana. Usein odotukset ovat asiakkailla hyvin erilaisia, ja jos vertailupohjana ovat aiemmat kokemukset, niin niitä on mahdotonta ennustaa etukäteen. Vaikuttaa suuresti missä ja minkälaisia aamiaisia on syönyt ja osaako suhteuttaa odotuksensa hintaan ja paikkaan. Osa koki myös ravintolan hinnat hyvin kalliiksi. Sesongilla koettiin myös huonona se, että jotkin raaka-aineet loppuivat kesken illan, eikä menekkiin osattu varautua. Osa vieraista olisi myös kaivannut enemmän ohjelmaa ja esiintyjä ravintolaan, siitäkin huolimatta, että vain muutaman sadan metrin päässä Kylpylähotelli Rauhalahdessa on tarjolla maankuulut tanssit, karaokea ja nimekkäitä esiintyjä läpi vuoden.

Teknisessä laadussa nousi voimakkaasti esiin se, ettei ravintolan ulkokuori houkutelut osaa asiakkaista edes sisälle. Ravintolarakennusta toivottiin ulkoa iloisemman näköiseksi ja houkuttelevammaksi. Ravintolan wifi toimi huonosti, joka tuotti asiakkailla harmia. Ravintolan ulkopuolella lentelevät lokit aiheuttivat myös ongelmia ja juurikin tästä syystä ruokien blokkaukseen ja astioiden oma-toimiseen palautukseen tulisi panostaa vieläkin enemmän. Yhteydet maksupäätteissä ja kassoissa tökkivät välillä pahasti, ja asiakkaat huomasivat kyllä tämän. Välillä kehutut pizzat onnistuttiin jättämään osittain raakaksi, liekö syy paistajassa vai uunissa. Henkilökunnan kommunikoinnista keskenään oli joku asiakas aistunut huonot ja kireät välit. Poikkeusaukioloaikoja oli liikaa ja osa koki saaneensa myös tyydyttävää palvelua. Varsinkin ruuhkassa oli koettu olevansa epätoivottu asiakas ja henkilökunta oli antanut kuvan, että heillä on iltaisin kiire kotiin. Eräs matkailija koki, että perinneasut olivat tuoneet hänelle lisäarvoa ja tehnyt käynnistä ikimuistoisemman ja mieleenpainuvamman.

Ravintolan palvelu oli kuitenkin pääosin laadukasta ja erityisesti palvelu ja ruuat olivat laadukkaita. Toimintaympäristön, laitteiden ja johtamisen laatuun tulisi kuitenkin kiinnittää vielä huomiota kuin myös oikeaan henkilökunnan mitoittamiseen.

#### Kauppa ja välinevuokraamo

Vapaa-ajanvälinevuokraamon ja kesäkaupan olemassaoloa alueella pidettiin tärkeänä. Valikoima oli useamman mielestä pääasiassa sekä välineiden että elintarvikkeiden osalta riittävä. Suurin osa asiakkaista ymmärsi, että kaupasta saa vain välttämättömimmät, sillä hyvin lähellä sijaitsee useampi suurempi ruokakauppa. Muutamien mielestä kaupassa olisi siitäkin huolimatta pitänyt olla parempi ja laajempi valikoima. Laktoosittomia ja gluteenittomia vaihtoehtoja toivottiin enemmän. Erityisesti kaivattiin laajempaa valikoimaa kuivaruokiin kuten esimerkiksi puurohiutaleita. Lisäksi toivelistalla oli

muun muassa tuore liha, tuoreet kasvikset, lähdevesi ja pelikortit. Palvelua pidettiin kuitenkin hyvänä, osaavana, miellyttävänä ja ystävällisenä ja palvelun laatu ilahdutti monia.

Välineiden vuokraaminen koettiin helpoksi, asiantuntevaksi ja sujuvaksi. Edulliset grillipuut yllättivät positiivisesti. Parempia omien tavaroiden säilytystiloja kaivattiin välinevuokrausten ajaksi. Edullisempia polkupyöriä haluttiin kalliiden fat- ja sähköpyörien rinnalle sekä mahdollisuutta lyhyempiin vuokrausaikoihin. Välinevuokrauksen ja kaupan toivottiin olevan pidempään auki sekä tuotteita ja välineitä pidettiin yleisesti liian kalliina. Elintarvikkeiden ja vuokravälineiden hinnat todettiin olevan huonosti esillä. Valikoimasta puuttui myös pienet lelut lapsille ja vesiskoottereita ikävöitiin takaisin valikoimaan.

### Saunat

Alueen saunojen toiminnallinen laatu oli hyvä. Kesällä tarjottava ilmainen yleinen aamusaunavuoro miehille ja naisille sai erityisen paljon kiitosta ja arvostusta. Yllättävintä oli se, että moni ulkomaalainen piti myös tätä asiaa suuressa arvossa ja jopa tämä yksittäinen asia oli vaikuttanut majoituspaikan valintaan. Toiveena oli vain pidentää aamusaunavuoroa hieman, jotta suosittu aamusauna ei ruuhkautuisi niin pahasti. Tämä yksinkertainen toive onkin erittäin helppo toteuttaa. Saunojen siisteys, toimivuus ja kunnon suihkut saivat arvostusta, ja saunojen sijainti järven rannalla oli tärkeää. Saunominen ja uiminen järvessä ovat edelleen monelle suomalaisille kuin myös erityisesti monelle ulkomaalaiselle erittäin mieleenpainuva kokemus ja sitä arvostetaan suuresti. Kaikilla suomalaisilla-kaan ei välttämättä omaa mökkiä järvenrannalla ole. Asiakkaat jakaantuivat selkeästi kahteen ryhmään. Niihin, joiden mielestä yleinen saunavuoro oli hyvä aamulla ja niihin, joiden mielestä yleinen saunavuoro tulisi olla iltaisin. Tässä kohtaa on muistettava, että alueella harjoitetaan liiketoimintaa ja iltavuorot on jätettävä maksullisia perhesaunavuoroja varten. Uuden ja kalleimman saunan esittelyssä koettiin olevan puutteita, sillä se olisi ollut useiden mielestä hintansa arvoinen, jos vain olisi osattu paremmin kertoa asiakkaalle mitä rahan vastineeksi saa.

Saunojen tekninen laatu sai sekä kehuja että arvosteluja. Kartanon saunaa kehuittiin erityisesti viihtyisäksi, siistiksi ja löylyjä hyväksi. Saunojen sijaintia rannalla arvostettiin yleisesti, mutta muutamia häiritsi oman rauhan puuttuminen. Siistit saunat ja hyvät löylyt olivat ensiarvoisen tärkeitä asioita. Joidenkin mielestä kuitenkin erityisesti yleinen rantasauna kaipaa ehostusta ja ulkoterassin ja saunojen ulkopuolinen ympäristö siistimistä.

*”Yleinen iltasauna pitää olla, suomalainen ei tarvitse aamusaunaa”*

*”Ilmainen aamusauna ihana ja järvessä uinti huippua!”*

Saunan avainta joutui jonottamaan pitkään, koska avaimen nouto on vastaanotosta, jossa voi olla muitakin asiakkaita yhtä aikaa. Yllättävää oli se, että joidenkin ulkomaalaisten mielestä saunat eivät olleet tarpeeksi kuumia. Illan viimeisten saunojen mielestä saunat olivat puolestaan jo liiankin kuumat. Lämminvesi pääsi loppumaan ruuhkahuippujen aikana.

Tarkempia havaintoja tuli muun muassa uudesta Kallavesi-saunasta, josta koettiin ongelmalliseksi mennä uimaan soratietä pitkin. Kartanonsaunan erikoiseen kynnykseen oli puolestaan useampikin ”murtanut” varpaansa ja yleisiin saunoihin kaivattiin saippuaa. Huvilan saunoissa harmitti saunojen ikkunoissa olevat näkösuojarilät, jolloin myös järvimaisema peittyi. Yleisesti myös pyyhekoukkuja, peilejä ja roskiksia kaivattiin lisää. Saunojen olemassaolo nosti palvelukokonaisuuden laatua, ja monet arvottivat saunan tärkeäksi asiaksi lomallaan ja varsinkin, kun siihen pystyi yhdistämään järvessä uimisen.

#### Muut palvelut

Kauniit maisemat, ulkoilualueet, siisti ja viihtyisä ympäristö sekä rauhallisuus korostuivat yleisesti alueen kävijöiden arvoa tuottavissa asioissa. Alueelta koettiin löytyvän kaikki tarpeellinen ja runsaita aktiviteettimahdollisuuksia arvostettiin.

*”Thastuimme, suorastaan rakastuimme koko paikkaan, palaamme varmasti uudelleen!”*

Lemmikkiystävällisyyttä pidettiin arvossaan, sillä alueella on koirille muun muassa oma uimaranta sekä ulkoilutusalue. Kaikkiin mökkeihin saa tuoda myös lemmikkejä, tosin osassa mökeistä veloitetaan pieni lemmikkilisä. Aluetta kuvailtiin ihanteelliseksi koirille. Lemmikkiystävällisyys ja lemmikeille suunnatut palvelut toivottiin näkyvän entistäkin paremmin nettisivuilla. Osaa asiakkaista kuitenkin harmitti alueella luvatta irrallaan olevat koirat ja niiden haukunta ja olipa jokin mökki siivottu koirien jäljiltä sen verran huonosti, että koirankarvoja löytyi seuraavan asiakkaan kohdalla häiritsevän paljon. Koirien omistajille voisi olla syytä tehdä omat järjestyssäännöt jaettavaksi. Kakkapusseille toivottiin myös roskista koirienulkoilutusalueelle.

Grillipaikat ovat suuressa arvossa, mutta kesäsesongilla niitä on yksinkertaisesti vain liian vähän. Osaksi ongelmana on se, että alue sijaitsee keskellä kaupunkia ja näin ollen grillipaikkoja käyttävät paljon myös paikkakuntalaiset, joka ruuhkauttaa niitä entisestään. Polttopuut nostattavat keskustelua myöskin joka vuosi, sillä niitä ei pysty jättämään valmiiksi grillipaikoille, koska on täysin mahdollista valvoa ketkä niitä käyttävät ja kuinka paljon. Polttopuut on noudettava pientä nimellistä maksua vastaan joko kaupasta tai vastaanotosta ja tätä on monen vaikea hyväksyä. Ratkaisuna näkisin tämän asian aukaisemisen ja valaisemisen asiakkaille selkeämmin, jotta he ymmärtävät syyn tälle toimintatavalle. Asiakkaita häiritsivät myös paikalliset asukkaat, jotka valloittivat parhaat grillipaikat yleiseltä rannalta. Tähän on vastattava ehdottomasti sillä, että alueen sisään rakennetaan enemmän vain asiakkaiden käyttöön tarkoitettuja grillipaikkoja. Grillipaikoilta kaivattiin myös näkymää lamelle ja järvelle, joka olisi helppo ratkaista raivaamalla puustoa ja kasvillisuutta rannasta. Grillipaikat kaipaavat myös pientä ilmeen kohennusta ja välineistön uusimista.

Leikkipaikat koettiin hyväksi, monipuolisiksi ja toimiviksi, ja lapsiperheet arvostivat niitä luonnollisesti paljonkin. Muutenkin lapsiperheiden huomioimista arvostettiin suuresti ja sitä, että alueelta löytyi kaiken ikäisille jotakin.

Uimaranta oli monelle tärkeä ja uimarannan aluetta arvostettiin erityisesti sen ison koon, siisteyden, viihtyisyyden ja lapsiystävällisyyden takia. Ranta on erittäin pitkälle matala ja rannan tuntumassa on mukava leikkipaikka. Eräänkin asiakkaan loman kruunasi niinkin yksinkertainen asia kuin se, että lapsi pääsi ongelle. Uimarannalle toivottiin myös omaa jäätelökioskia ja koirille omaa parkkia varjosta. Hanhien jätökset häiritsivät kuitenkin monen rantaelämystä.

Kesäteatteri, sisävesiristeilyt, eläinpuisto, kylpylä ja hevostallit toivat lisäarvoa alueelle ja vaikuttivat jopa majoituspäätökseen. Kaikki eivät kuitenkaan omien sanojensa mukaan arvostaneet kiekuva kukkoa ja lannan hajua.

Alueen suurta kokoa ja monipuolisia palveluita ja sijaintia kaupungin läheisyydessä hyvien kulkuyhteyksien äärellä sekä myös sijaintia luonnon keskellä arvostettiin. Suuri alue toi tilan tuntua, vaikka alueella olikin paljon majoittujia yhtä aikaa. Alueen luonnonläheisyyttä, mukavia kävelyreittejä ja lenkkeilymaastoja metsässä hyödynnettiin, niistä pidettiin ja niitä arvostettiin. Vihreys, vehreys, metsän ja järven läheisyys ja puistomaisuus loivat viihtyisyyttä. Luontopolut, rauhallinen miljöö ja rauhalliset yöt olivat arvossaan.

Vaikka suurin osa piti alueen yleisilmettä siistinä ja viihtyisenä, niin jokunen koki ympäristön silti epäsiistiksi. Arvailujen varaan jää, kokivatko he alueen olevan roskainen vai epäsiisti esimerkiksi rehottavan kasvillisuuden takia. Osan mielestä alue ei vastaa viiden tähden luokitusta. Tämä johtuu myös usein siitä, ettei monikaan tiedä mistä leirintäalue saa viisi tähteään. Tähtiluokitukseen ei vaikuta se onko kaikki majoitustyyppit täyttä viiden tähden luokkaa vaan tähtiluokitukseen vaikuttaa nimenomaan palveluiden monipuolisuus ja että alueelta löytyy mahdollisimman monta eritasoista majoitustyyppiä.

Maisemaa järvelle ja lammelle arvostettiin, mutta se koettiin olevan paikka paikoin peittynyt kasvillisuuteen. Selkeästi lomalainen nauttii vesistömaisemasta, sitä arvostetaan ja siitä ollaan valmiita jopa maksamaan enemmän. Nurmikotkin ehtivät joidenkin mielestä kasvaa välillä liian pitkiksi.

*”Mahtava lomanviettopaikka, kaikin puolin positiivinen kokemus, viihtyisä ja siisti, suomen paras paikka!”*

Yleisiä tupankointipaikkoja toivottiin, sillä tupakansavu häiritsi monia. Milloin naapurimökin tupakoitsijat estivät ulkona olon ja oman mökin tuuletuksen ja milloin huoltorakennusten vessoihin tai suihkuihin kantautui tupakansavu. Olisimmekohan suomessa jo valmiita savuttomaan leirintäalueeseen? Esimerkiksi joissakin huvipuistoissa on jo tupakointi kielletty lähes kokonaan. Kierrätyspisteitä toivottiin useampia ja erityisesti muovinkeräyspisteitä.

Aluemaksua pidettiin kalliina, koska siihen ei kuulunut mitään aktiviteetteja hintaan. Jäipä jollekin ihan rahastamisen makukin alueella käynnistä. Hiljaisuutta alueella arvostettiin ja meluavista asiakkaista ilmoitettiin tai valitettiin herkästi. Yllättävän moni ei kuitenkaan osannut kertoa häiriöistä vasta kuin aamulla, jolloin niihin puuttuminen oli enää mahdotonta.

Alueen tarjoomaa pidettiin yleisesti runsaana ja laadukkaana, mutta palvelun laatuun vaikuttavat monesti myös ulkopuoliset tekijät, joihin henkilökunnan on välillä vaikea puuttua.

## 4.2 Laatu majoitustyypeittäin

### Lomahuvilat

Huvilat on sijoitettu omalle rauhalliselle alueelle ja asiakkaat tykkäsivät siitä. Huviloita keuhuttiin iha-niksi ja huviloiden rauhallista sijaintia arvostettiin. Varustus huviloissa koettiin hyväksi ja erityisesti hyviä sänkyjä arvostetaan. Nykyään mökkeillessä lakanat eivät ole talonpuolesta itsestään selvyys ja niitä pidettiin jopa luksuksena. Huviloista pidettiin myös siksi, että isompikin perhe mahtuu hyvin sa-man katon alle majoittumaan. Siisteyden merkitystä korostettiin paljon ja siihen oltiin pääsääntöi-sesti tyytyväisiä. Lomahuviloiden upeaa järvinäköalaa arvostettiin ja siitä pidettiin suuresti ja sitä verrattiin jopa kauniiseen kansallismaisemaan. Erityistä arvoa tuotti ja hyvin elämyksellisenä pidettiin sitä, kun mökin pihasta sai poimittua omat vadelmat aamiaiselle.

Huvilan sauna koettiin tärkeäksi, mutta saunan notkuvat lauteet, kiuaskivien vähäisyys sekä huonot vastukset kiukaassa koettiin saunaelämystä huonontavana asiana. Huviloiden kodinkoneiden ja kiu-kaan käyttöohjeissa koettiin olevan myös epäselvyyksiä. Huviloilla majoittuvat asiakkaat kaipasivat omaa grillipaikkaa, sillä alueen muut yleiset grillipaikat olivat aina täynnä. Osassa huviloista oli myös huonoja sänkyjä, huonokuntoinen sohva, likainen liesituuletin, savunhajua tai viemärinhajua tai kut-sumattomia vieraita muurahaisten muodossa. Joissakin huviloissa kaikki tuuletusikkunat eivät auen-neet ja kaikki eivät löytäneet aluksi huvilasta hintaan kuuluvia lakanoita kaapista. Harmia aiheutti myös lämpötila ja jääkaappi. Huvilan lämpötilaa pystyvät asiakkaat itse säätämään, ja ihmiset viihty-vät hyvinkin erilaisissa lämpötiloissa. Kesän aikana ulkolämpötilat vaihtelevat välillä rajustikin, joten lämpötila huvilassa oli aluksi usein joko liian lämmin tai liian kylmä. Osa asiakkaista myös irrottaa lähtiessään jääkaapin seinästä vasten ohjeita ja joskus siivoojat tai uusi asiakas ei tätä huomaa ajoissa. Terrassien ovet ovat joissakin huviloissa todella jäykkiä ja vaikeita sulkea. Takapihan nurmik-koa ja kasvillisuutta toivottiin siistittävän, jotta takapihalla viihtyisi paremmin, sillä kyseessä on kui-tenkin huviloiden parempi puoli järvelle päin. Kahvimitan ja leivinpaperin toivottiin kuuluvan vakiova-rustukseen.

Keittiönpöydän vieressä olevat seinähylyt olivat monen tiellä ja niistä luovuttiinkin jo alkusyksystä. Kivilattia oli joidenkin mielestä pesty huonosti, mutta siihen on syynä myös se, että kivilattia tulee pestä koneellisesti ja käsitellä kivisuojalla säännöllisin välein, jotta rutiinipesu ei jätä kiveen jälkiä. Viimeisestä konepesusta oli tainnut kulua tovi.

Huviloita pidettiin yleisesti laadukkaina niin toiminnallisesti kuin teknisestikin, mutta laadukkaaseen asiakaskokemukseen tuli välillä pieniä säröjä pienten epäkohtien myötä.

### Saunamökit

Uusin mökkituote saunalliset lomamökit saivat erityisen paljon kiitosta ja arvostusta. Saunamökkien sijaintia ja asettelua ilta-aurinkoa kohti pidettiin hyvänä. Saunamökit koettiin toimivina, siisteinä, hyvin varusteltuina, viihtyisinä sekä kauniisti sisustettuina. Saunaa arvostettiin pienessä, mutta kompaktissa mökissä suuresti kuten myös mökin ilmastointia sekä omaa terrassia. Uudet hyvät sängyt ja patjat olivat erityisen suuressa arvossa. Mökeistä tykättiin useasti niin paljon, että asiakkaat halusivat kertoa meille suositteluvansa tätä kyseistä majoitusvaihtoehtoa ehdottomasti myös eteenpäin muillekin. Saunamökkien uutuus ja modernius toivat myös itsessään arvoa majoittujille, sillä paikat olivat vielä erittäin hyvässä kunnossa, eikä kulumisen tai muiden asiakkaiden elämisenjäljet vielä näkyneet. Mökkejä kehitettiin jopa parhaimmiksi missä koskaan yövytty ja majoitusta kuvailtiin suureksi nautinnoksi näin loistavissa mökeissä.

Uudet mökit saivat osakseen toki myös kritiikkiä. Kodinkoneiden ja ilmalämpöpumpun käyttöohjeita ei löydetty, vaikka ne mökkikansiossa olivatkin. Mökkikansion uudelleen sijoittelu on tehty näkyvämmälle paikalle. Mökkiin kaivattiin myös lisää hyllyjä ja naulakoita, enemmän astioita, roskien lajittelu-mahdollisuutta ja kelloa. Osa koki myös kiukaan liian tehokkaaksi ja isoksi mökin pieneen saunaan nähden. Pistorasioita oli löysällä, pimennysverho haluttiin myös olohuoneen pikkuikkunaan. Nariseva ja auringossa jäykistyvä etuovi häiritsi myös osaa, kuten myös savulasinen vessanovi ei tuonut joidenkin mielestä tarpeeksi yksityisyyttä. Suihkujen kaadot ja lattiamateriaali aiheuttivat välillä veden seisomisen kylpyhuoneen lattialla, eikä se valunut viemäriin kuten olisi kuulunut. Askelma terassille oli varsinkin vanhemmille asiakkaille epämiellyttävän korkea. Myös mökin äänieristystä ihmeteltiin, sillä ilmastointiaukon kautta kulkeutui kaikki ulkomelu suoraan sisälle.

Asiakkaat kokivat saavansa laadukkaan palvelukokemuksen uusissa saunallisissa lomamökeissä. Melko pienellä hienosäädöllä on mahdollisuus vielä viimeistellä majoituskokemus huippuunsa.

### Lomamökit

Lomamökeissä arvostettiin erityisesti hyvää sijoittelua alueella ja mökin monipuolista varustelua. Myös puhtaus ja siisteys toivat paljon lisäarvoa jo kuluneisiin ja vanhoihin mökkeihin. Mökin varustukseen kuuluvia liinavaatteita ja hintaan kuuluvaa perussiivousta pidettiin arvossaan.

Lomamökit kaipaavat kuitenkin remonttia monen asiakkaan mielestä. Sisäilma oli joidenkin asiakkaiden mielestä huono ja tunkkainen. Lomamökit ovat poissa käytöstä talven ja niiden pitäminen kylmänä aina talvisin on varmasti tehnytkin pysyviä hajuhaittoja rakenteisiin. Mökkien ympäristöä pidettiin epäsiistinä, sänkyjä huonoina ja kylpyhuoneen väärään suuntaan olevaa lattiankaatoa harmillisenä. Mökin imurin pölypusseja ei muistettu myöskään tarpeeksi usein vaihtaa, jolloin asiakkaat eivät voineet käyttää imureita ja muutamia keittiökoneita ei ollut vaihdettu uusiin ajoissa, vaan asiakkaiden kohdalle sattui rikkinäisiä veden- ja kahvinkeitinimiä. Myöskään terassista ei päästy nauttimaan pahimpaan siitepölyaikaan. Siivoojien pyyhkimät kalusteet ehtivät pölyttyä välillä pahoin, joten asiakkaille on järjestettävä niitä varten kunnolliset puhdistusvälineet. Myös rikkinäinen termostaatti, hyttyset mökissä, vuotava suihkunletku, hiiren kakka lattialla ja repaleiset lakanat olivat tehneet majoituksesta vähemmän mukavan kokemuksen muutamille. Sängyt ja petivaatteet alkavat olla

osassa lomamökeistä tiensä päässä. Osa olisi kaivannut uunivuokaa ja pieniä kulhoja täydentämään astiastoa. Lomamökkien vuodesohvista ei pidetty, sillä niissä oli huono nukkua ja ne ovat osittain jo melko kuluneita ja pinttyneitä.

Lomamökeissä ei koettu niinkään saatavan laatua vastineeksi, vaan epäkohtia kohdattiin melko usein. Kuitenkin erittäin merkittävässä asemassa olivat asiakkaiden odotukset. Majoitustyyppiinsä hyvin perehtyneet asiakkaat tiesivät mitä saivat ja olivat tyytyväisiä, kun taas joillakin oli jo lähtökohtaisesti korkeammat odotukset kuin mitä oli edes luvattu.

### Leirintämökit

Yksinkertaiset ja vanhat leirintämökit koettiin hyvin monella eri tapaa. Erityisesti leirintämökkien kohdalla ihmisten odotusten ja kokemusten kohdalla oli suurimmat erot. Osa asiakkaista koki leirintämökit ihan hyvänä vaihtoehtona varsinkin budjettimatkailuun ja että niissä hinta-laatusuhde oli juuri kohdallaan ja mökki palveli erityisesti yhden yön levähdystä kaipaavaa matkailijaa. Hintaan nähden majoitustyyppiä pidettiin juuri sellaisena mitä odotettiin. Osa koki nukkuvansa leirintämökeissä paremmin kuin pitkään aikaan ja vaatimattomia leirintämökkejä pidettiin jopa söpöinä ja kodikkaina. Ensimmäistä kertaa majoittuneet olivat jopa positiivisesti yllättyneitä. Leirintämökeissä arvostettiin ruuanlaittomahdollisuutta, jääkaappia, hyvää varustelua ja omaa pientä terassia missä oli mukava istuskella. Vaikka itse mökit ovatkin jo melko vanhoja ja kuluneitakin, niin asiakkaat arvostivat silti niiden puhtautta, uusia astioita, peiliä ja kauniita verhoja, jotka lisäsivät selkeästi viihtyvyyden tunnetta.

Osa asiakkaista koki puolestaan elämänsä järkytyksen majoituksessaan leirintämökkeihin. Mökki oli epäsiisti, kulunut, kamala, tunkkainen, kylmä ja täynnä hämähäkinseittejä. Leirintämökit kaipaavat remonttia, mutta koska ne ovat jo niin vanhoja, on kannattavampaa pohtia millä ne tullaan lähivuosina korvaamaan, sillä kunnostaminen ei luultavasti ole kovin järkevää enää niiden kohdalla. Sillä aikaa olisi syytä pohtia tulisiko leirintämökkien vaatimattomuus ja retro yleisilme tuoda esille vieläkin selkeämmin asiakkaille.

Vaikka osa asiakkaista piti varustusta hyvänä, silti jotkut kaipasivat leirintämökkiin muun muassa mikroa, lakanoita, pimennysverhoa, tuuletinta, parempaa kahvinkeitintä, siistimpiä ja parempia ulko-kalusteita, parempia sänkyjä, tyynyjä, peittoja ja patjoja. Lisäksi mökkien huonekalujen ruuvien kiristelyä ja vinojen ovien oikomista kaivattiin. Osaan mökeistä toivottiin myös hyttysverhoja oviin ja ikkunoihin sekä peiliä seinälle. Hinta-laatusuhde ei ollut toisten mielestä kohdallaan ja matka ves-soille oli joillekin liian pitkä. Hyönteisten eksyminen mökkiin häiritsi suuresti osaa asiakkaita. Muutaman kerran mökki koettiin jopa niin epämiellyttävänä, etteivät asiakkaat voineet jäädä edes yöksi.

Kaikista pienimpiinkin leirintämökkeihin toivottiin kuitenkin myös tuolia ulkopuolella istuskeluun, lukuvaloja ja jääkaappia. Olisi pohdinnan paikka vaihtaa esimerkiksi leirintämökkien nimi aittamökkiin tai muuhun vastaavaan sanaan, joka kuvaa vielä paremmin se vaatimattomuutta.



Leirintämökit tuottivat laatua niille, jotka hakivatkin halvinta mahdollista majoitusmuotoa. Asiakkaat, joilla ei ollut vertailupohjaa tai kokemusta leirintämökin tasoissa mökeissä yöpymisestä kokivat useimmiten laadun erittäin huonoksi.

### Karavaanarit

Erityisen toimivana ratkaisuna pidettiin uloskirjautumismahdollisuutta vasta illalla. Matkailuajoneuvopaikkojen asfalttipäällyste oli monelle erittäin suuressa arvossa, sillä karavaanarit ovat tottuneet leiriytymään nurmi-, sora- tai hiekkapohjalla. Läpiajettavat paikat olivat myös selkeästi kaikista suosituimpia. Oman paikan valitseminen koettiin mukavana asiana, jolloin jokainen sai varmasti itselleen mieluisan leiriytymispaikan. Ylipäätänsä tilavia matkailuajoneuvopaikkoja arvostettiin ja sitä, että niihin on helppo parkkeerata. Sähkö on karavaanareille myös useasti välttämättömyys ja se, että sähkön kanssa kaikki pelaa, on erittäin tärkeää. Vesipisteiden runsautta ja toimivia wc:n tyhjennys- ja vedentankkauspisteitä keuhuttiin. Karavaanareilla oli erityisesti toiveena nähdä karavanalueelta järvelle. Järvimaiseman pitäminen esillä vaatii aktiivisempaa ja suurempaa raivausta, jotta upea näköala ei kasva umpeen.

Karavaanareita harmitti epäselvyydet turvaväleissä, sillä suositus ja laki menevät monelta kanssamatkustajalta sekaisin. Sähkötolppien eroista ei muistettu aina kertoa vastaanotosta. Epäselvä parkkeerauskäytäntö hämmensi, josta kuulemma tosin oli olemassa hyvä info, mutta mitä asiakas ei ollut huomannut ajoissa. Leirintäalue on rakennettu 70- ja 80-luvun taitteessa, joka oli matkailuvaunujen kulta-aikaa, ja näin ollen paikat on suunniteltu vain vaunuja ajatellen. Nykyään yhä useammalla on kuitenkin matkailuauto ja tämä aiheuttaa todella paljon sekaannusta ja närää, kun nykyiset vaunupaikat eivät palvele kunnolla matkailuautoja ja vaikeuttavat turvavälien noudattamista. Tähän on onneksi jo tulossa pieni helpotus, kun uusi matkailuautoalue aukeaa ensi kevään aikana alueella. Harmaanveden tyhjennysluukku koettiin todella hankalana ja vanhanaikaisena. Kemikaalisen wc:n tyhjennyspisteelle olisi kaivattu käsienpesumahdollisuutta, huuhteluletkua ja säänsuojaa. Suihkuihin kaivattiin lastoja, mutta tässä tulemme taas siihen, että kaikki mikä ei ole ruuvattu kiinni, lähtee yleensä kävelemään jossain vaiheessa. Siksi esimerkiksi hiustenkuivaajat ja kahvinkeitin on pakko ruuvata johdoistaan kiinni seinään. Karavaanareita myös harmitti eniten veden lämpötilan kova vaihtelu. Uusi lämminvesivaraaja on onneksi tarkoitus asentaa ensi kesää varten.

Hinnat koettiin kalliina ja joku jopa kertoi, että ei olisi voinut tulla koko perheen voimin, sillä hinta olisi noussut siinä tapauksessa liian korkeaksi. Vuorokausihinta oli monen mielestä niin korkea, että oletusarvona oli, että paikat ovat todella hyvässä kunnossa ja siistinä koko ajan. Tämä on toki pyrkimys, mutta ihan koko ajan ei voi henkilökunta päivystää huoltorakennuksilla sotkuja siivoamassa. Osa asiakkaista piti myös keittotiloja epäsiisteinä ja vanhoina sekä huonokuntoisina.

Palvelun laatuun vaikuttavat suuresti leiriytyjien kohdalla alueen vanha infrastruktuuri ja palvelut, jotka alun perin on suunniteltu vastaamaan yli 40-vuotta sitten matkustaneiden tarpeisiin.

### Telttailijat ja veneilijät

Telttailijat kaipasivat puita telttakentille antamaan suojaa ja varjoa auringon paahteelta. Telttakentän nurmikkoa pidettiin aika ajoin myös liian pitkänä. Telttailijat kokivat erityisesti, että roskiksia ja tuhkakuppeja oli liian vähän, sillä telttakentältä löytyi maasta paljon roskaa ja tupakantumppeja. Telttailijat kokivat telttamaksut kalliina ja telttailijat ihan ymmärrettävästä syystä kokivat toisten lomailijoiden äänet yöllä paljon häiritsevimpänä kuin muut. Telttailijat olivat kuitenkin yleisesti muita tyytyväisempiä huoltorakennuksiin ja leirintäpalveluihin, sillä lähtökohtaisesti telttailija on varautunut matkustamaan vaatimattomasti. Telttailijat kaipasivat kuitenkin eniten huoltorakennuksiin astioita ja ruoanlaittovälineitä, sillä kaikilla ei niitä ollut omasta takaa mukana. Astioiden ja ruoanlaittovälineiden lainausmahdollisuutta vastaanotosta tulisi siis tuoda vieläkin paremmin esiin matkailijoille.

Veneilijät kokivat paikan kalliiksi vierasvenesatamiin verrattuna. Leirintäaluetta ei voi verrata suoraanaisesti vierasvenesatamiin, sillä palvelut ovat perusvierasvenesatamaa paremmat. Kunnollisten vessa- ja suihkutilojen lisäksi alueella on maksuttomat aamusaunat sekä tietenkin ravintolapalvelut ja paljon aktiviteettimahdollisuuksia. Kerätyn tiedon perusteella veneilijät eivät ymmärrä mitä he saavat vastineeksi rahasta verrattuna yleisiin vierasvenesatamiin, joten tämäkin asia olisi hyvä avata eri kanavissa paremmin.

## 4.3 Matkaseurueittain koettu laatu

### Lapsiperheet

Lapsiperheet pitivät erityisesti siitä, että heidät huomioitiin lapsiperheenä. Arkea helpottavia asioita arvostettiin kuten esimerkiksi sitä, että pinnasänky ja syöttötuoli oli viety valmiiksi mökkiin.

Lapsille suunnattuja pieniä huomionosoituksia kiiteltiin ja muun muassa vastaanotosta jaettava lastenkartta aarteensintätehtävineen oli mieluinen yllätys. Kun lapsi huomioitiin hienosti esimerkiksi vastaanotossa, koko perheelle tuli siitä erityisen hyvä mieli. Perheille tuotti myös lisäarvoa isoimpien mökkien kaksi vessaa. Erityisesti majoituksen rauhallisuus ja turvallisuus olivat lapsiperheille erityisen arvokas asia. Lapsiperheet kaipasivat enemmän perhealennuksia niin yöpymismaksuihin kuin eläinpuiston sisäänpääsyihin.

Uimaranta oli suuressa suosiossa perheiden keskuudessa ja erityisesti siksi, koska se on turvallinen matala ranta. Herkut maistuvat lapsille, ja hyvä jätskivalikoima sekä lastenannokset olivat arvossa. Perheet kiinnittivät erityisesti huomiota paikkojen siisteyteen ja varustukseen. Perheille oli myös tärkeää hyvät aktiviteettimahdollisuudet. Moni lapsi olisi kuitenkin kaivannut vielä lisää ilmaisia ja organisoituja aktiviteetteja, kuten erityisesti trampoliinia ja hiekkaleluja. Alueen hiljaisuus alkaa monen lapsiperheen mielestä liian myöhään klo 24. Lisäksi hiljaisuutta ei onnistuttu aina valvomaan tarpeeksi tehokkaasti.

Ilahduttavaa on se, että lapsiperheet kokivat usein saavansa laadukasta palvelua, sillä lapsiperheet ovat yksi suurimmista Matkailukeskus Rauhalahden kohderyhmistä.

### Pariskunnat

Pariskunnat kiinnittivät enemmän huomiota ympäristön viihtyisyyteen, maisemiin ja nautiskeluun, rentoutumiseen, hyvään ruokaan ja juomaan. Pariskunnat liikkuvat enimmäkseen matkailuajoneuvoilla ja kokivat useammin asioita kalliiksi. Pariskunnat arvostivat saunapalveluita ja alueen monipuolisuutta. Alueen sijainti lähellä keskustaa oli monelle myös tärkeää. Hyvät liikenneyhteydet keskustaan olivat arvossaan ja pyöräreittikartasta pidettiin. Siisteys ja puhtaus, rauhallisuus ja alueen viihtyisyys merkitsivät paljon. Kesäteatterin sijaitseminen alueella oli erittäin arvostettua pariskuntien keskuudessa ja puolestaan eläinpuiston sijaitsemisesta alueella ei arvostettu paljoakaan. Pariskunnat olivat erittäin tyytyväisiä asiakaspalvelun laatuun, mutta kokivat usein valikoiman suppeaksi esimerkiksi ravintolassa ja kaupassa. Saunoja pidettiin arvossaan, mutta osaa pariskunnista häiritsi yksityisyyden puute rantasaunoilla. Ravintola sulkeutui heidän mielestään liian aikaisin ja aamupalan toivotti olevan tarjolla pidempään aamuisin.

Pariskunnat kokivat ympäristön ja sen tuomat mahdollisuudet laadukkaina, mutta palveluiden optimointi juuri heidän tarpeitaan vastaamaan ei aina onnistunut.

### Kaveriseurue

Kaveriseurueet viihtyivät enemmän omissa oloissaan ja näin ollen itse majoituksen epäkohdat ja hyvät puolet tulivat esiin yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin. Majoituksessa esimerkiksi kaivattiin kynää, tulitikkuja, leivinpaperia ja kahvimittaa. Asiakaspalveluun oltiin yleisesti kaveriseurueissakin tyytyväisiä ja useimmiten hinta-laatusuhde koettiin hyväksi. Varattu majoitusmuoto oli tutkittu tarkemmin, eli lähtökohtaisesti tiedettiin hyvin mitä oli varattu, kun taas muissa ryhmissä oli useammin epäselvyyttä varatun majoituksen todellisesta tasosta. Huomioitavaa on myös, että kaveriseurueilta ei tullut yhtään palautetta ravintolapalveluista. Tämän perusteella he eivät käytä niin paljon ravintolapalveluita kuin muut seurueet, vaan keskittyvät yhdessä ruoan tekemiseen, jolloin mökkien keittiövarustuksella on paljon isompi merkitys. Kaveriporukat käyttivät harvoin myös yleisiä saunavuoroja, vaan saunoivat enemmän omissa porukoissaan joko mökkien omissa saunoissa tai yksityiskäyttöön varatulla vuorollaan, jolloin he olivat myös tyytyväisempiä kuin muut saunojen siisteyteen ynnä muuhun.

Kaveriporukoiden odotukset ja kokemukset kohtasivat usein hyvin, jolloin he kokivat myös palvelun laadukkaana. He myös toivat esille herkemmin kaikista pienimmätkin parannusehdotukset.

### Työporukka

Saunamökkien kehuttiin päihittävän hotellimajoituksen mennen tullen. Työmatkailijat kaipasivat ymmärrettävästi kokovartalopeiliä ja taksintilausmaksun poistoa. Loppusiivouskäytäntö oli joillekin myös hieman epäselvä. Kesällä kerätyssä aineistossa kuitenkin näkyy selvästi työmatkalaisten vähyys, ajanpuute sekä heidän innottomuus kehittää työmatkakohteen palveluita. Vastauksia tuli työmatkalaisilta todella vähän. Työmatkalaiset ovat kuitenkin erityisesti talvisesongilla erittäin tärkeä kohderyhmä, ja heille voisi olla hyvä teettää oma kyselynsä eri aikaan vuodesta.

Vähäistenkin palautteiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työmatkalaiset pitivät mökkimajoitusta laadukkaana vaihtoehtona hotellille.

#### Yksin

Yksin matkaavat valitsivat pääsääntöisesti edullisemman majoituksen kuten telttapaikan tai leirintämökin ja he olivat tyytyväisiä yksinkertaisiin asioihin. Maksulliset grillipuut aiheuttivat eniten närää ja toisten asiakkaiden sekä eläinpuiston eläimet häiritsivät. Kaupan valikoimaa yksinmatkustavat pitivät kaikista huonoimpana. Ilmaisia aamusaunoja arvostettiin ja valmista aamiaisbuffetia, mutta yksin matkaavat myös toivoivat ravintolan olevan pidempään auki. Majoituspalveluihin ja siisteyteen oltiin tyytyväisiä, mutta suihkujen kylmä vesi ja huonot tavaroiden säilytysmahdollisuudet huoltorakennuksissa hämmästyttivät. Yksin matkustavat kehuivat erityisesti asiakaspalvelua todella upeaksi. Toisin sanoen palvelussa pidettiin laadukkaana yksinmatkaavan arkea helpottavia asioita, kun taas yksinmatkustusta vaikeuttavat asiat huononsivat palvelukokemusta.

#### 4.4 Laatu ulkomaalaisten näkökulmasta

Saunamökkejä pidettiin kauniina ja kotoisina, palvelua hyvänä ja avuliaana sekä henkilökuntaa erittäin mukavana. Lomahuiloissa yöpyjät olivat myös erittäin tyytyväisiä majoitukseensa ja asiakkaat nauttivat mökkien omista saunoista sekä välinevuokraamon palveluista. Erityisesti järvimaisema ja -näköala oli suuressa arvossa heidän keskuudessaan. Aluetta kehitettiin superhienoksi ja täydelliseksi. Ylipäänsä ulkomaalaiset olivat hyvin tyytyväisiä palveluihin ja niiden monipuolisuuteen sekä kauniiseen ympäristöön. Puhtaus, tilavuus, hiljaisuus, saunaelämys, uinti ja luonto olivat arvossaan. Alueesta pidettiin erityisesti luonnon, hiljaisuuden, kauniin metsän ja järven ansiosta.

Wifin ajoittainen toimimattomuus ja se, että yleinen wifi oli käytössä vain muutamassa yleisessä rakennuksessa, koettiin erittäin huonoksi asiaksi. Moni ei voinut käsittää miten muuten niin hyvässä matkailukeskuksessa ja palvelukokonaisuudessa ei ole kunnollista wifiä asiakkaille vielä nykypäivänäkään. Ulkomaalaisten mukaan alueen hinnat ovat sitä luokkaa, että oletusarvona on, että alueella on toimiva ja laaja wifi.

Toinen asia, joka nousi vahvasti esille, oli yleisten keittiöiden varustus. Moni ulkomaalainen kaipasi ruuanlaittovälineitä ja astioita keittiöille. Vastaanotosta keittiövälineet ovat toki lainattavissa, mutta onko asia tarpeeksi selkeästi esillä, on ehdottomasti tarkastettava. Ulkomaalaiset kokivat myös liinavaatevuokran kalliiksi ja heitä hämmästytti ravintolan sulkeutuminen liian aikaisin. Joidenkin mökkien kiukaan käyttöohje oli epäselvä ja yleisiä pyykinpesukoneita ei ollut riittävästi heidän tarpeisiinsa. Kaikissa mökeissä ei ollut siivousohjetta englanniksi ja vastaanoton pelivälineet kaipaivat heidän mielestään uusimista.

Alueella koettiin kuitenkin olevan paljon nähtävää ja moni kertoi haluavansa tulla ehdottomasti takaisin, jos se vain olisi mahdollista. Suomalaisista poiketen alue koettiin kokonaisvaltaisesti palvelevana, ja että sieltä löytyi ulkomaalaisten mielestä kaikki tarvittava hyvään lomakokemukseen. Kokemus oli monelle ulkomaalaiselle ”super”, ”deluxe” ja ”wonderful”. Ulkomaalaiset kokivat luksuksena

nimenomaan tässä tapauksessa suomalaisen luonnon, järven, hiljaisuuden, rauhan, puhtauden ja kauniin ympäristön sekä hyvät aktiviteettimahdollisuudet ja laadukkaan asiakaspalvelun.

*"Beautiful area in woods and by the water"*

*"We could swim in the lake after sauna!"*

*"We liked very much the surroundings and the lake"*

*"I love Finland"*

"I love Finland"-kokemus on siis mahdollista saavuttaa myös järvisuomen alueella ja tämä tulisi tuoda markkinoinnissa esille voimakkaammin. Ulkomaalaisten laadukas palvelukokemus muodostui pitkälti ympäristön ja henkilökunnan ansiosta. NykYTEKNIKAN puute paikka paikoin heikensi kuitenkin laatukokemusta.

#### 4.5 Haamuasiakkaiden kokemukset

Haamuasiakkaiden antama yleinen palaute ei poikennut juuri ollenkaan muidenkaan asiakkaiden palautteesta, vaan samat asiat toistuivat heilläkin useaan kertaan. Palvelu oli hyvää, helposti lähestyttävää, ystävällistä ja informatiivista. Aluekartta oli hyvä ja selkeä sekä sähköistä sisäänkirjautumismahdollisuutta toivottiin. Matkailuajoneuvopaikat koettiin huonoiksi, vanhanaikaisiksi ja vain läpiajo-paikat olivat hyviä. Vesipisteitä oli riittävästi, mutta kemiallisen wc:n tyhjennyspistettä kaivattiin alueen keskellekin. Kesäravintolan siisteys olisi voinut olla parempi, sen sisustukseen kaivattiin tunnelmallisuutta ja terassin vieressä olevat puut varjostivat ikävästi ilta-aurinkoa. Ruoka oli kuitenkin kesäravintolassa hyvää ja positiivisena koettiin se, että ruokaa sai tilattua myös mukaan. Ilmaiset aamusaunat koettiin mukavana palveluna ja uintimahdollisuutta arvostettiin. Uimarantaa pidettiin siistinä ja erittäin kivana. Tosin osa kaipasi yleistä saunavuoroa myös iltaisin. Kaupassa oli hyvä väli-nevalikoima, mutta hinnat koettiin kalliiksi esimerkiksi monilapsisessa perheessä. Kauppaan kaivattiin tuoreita sämpylöitä. Leikki-paikat olivat lasten mielestä tosi kivat, mutta kiikkulautaa kaivattiin. Koirien omaa uimarantaa ja ulkoilutusaluetta arvostettiin. Meikkaushuone ja lenkkipolut saivat myös kiitosta. Grillipaikat olivat kuitenkin sotkuiset ja muovinkeräys huomattiin puuttuvan. Mökit olivat pääsääntöisesti odotusten mukaisia, rauhallisia ja hienolla näköalalla, mökin saunan lauteet olivat kuitenkin kiikkeriä tai esimerkiksi saunamökeissä vaarallisen liukkaat pintakäsittelyn vuoksi.

Haamuasiakkailta saatiin kuitenkin hieman yksityiskohtaisempaa tietoa siitä mitä kaikista eniten arvostettiin ja mistä elementeistä muodostuu onnistunut loma-elämys. Näissä vastauksissa korostuivat siisteys mökeissä ja koko alueella sekä alueen rauhallisuus. Ystävällinen asiakaspalvelu, monipuoliset palvelut, hyvät ruokailumahdollisuudet, live-musiikki sekä ulkoilumahdollisuudet kuuluivat myös hyvään asiakaskokemukseen. Arvostusta niittivät erityisesti myös kesäteatteri, bussiyhteydet ja pyöräreitit keskustaan sekä kotieläinpiha. Alueen huonokuntoinen tiestö koettiin heikentävänä tekijänä sekä se, ettei kalliiksi koettuun aluemaksuun kuulunut hintaan esimerkiksi eläinpuiston lippuja, muita lasten aktiviteetteja tai pyykinpesukoneen käyttöä. Erityisesti korostui useamman lapsen perheissä se, että moni asia koettiin jopa niin kalliina, etteivät he todennäköisesti halua tulla uudemman ker-

ran majoittumaan. Ehkäpä perhealennuksia voisi laajentaa majoitusmaksuista myös välinevuokraukseen ja muuhun vastaavaan. Kaikki kuitenkin toimi ja kuluneisuus ei vaikuttanut silloin kun paikat olivat siistit.

Haamuasiakkaiden odotukset kohtasivat kuitenkin pääasiassa hyvin kokemuksen kanssa. Odotuksissa oli luonnonläheinen, kaunis ja rauhallinen paikka lapsiperheille ja näin alue myös koettiin. Odotukset kohtasivat kokemuksen kanssa usein myös siisteyden, viihtyisyyden, ystävällisen palvelun ja ulkoiluharrastusmahdollisuuksien osalta. Kuitenkin muutamia pettymyksiä tuli vastaan useimmiten juuri sellaisten asiakkaiden keskuudessa, jotka olivat vierailleet ennenkin tai jopa useasti alueella. Heidän odotuksensa eivät kohdanneet muun muassa huoltorakennusten osalta, sillä he olettivat niihin jo tehdyn jonkinlaista näkyvämpää remonttia. Ennen pienten lasten kanssa matkustaneet ja paikkaan tyytyväisiä olleet kokivatkin nyt yllättäen isompien lasten kanssa paikan tylsäksi ja ajasta jälkeen jääneeksi.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Johtopäätökset

Selvittääkseni kohdeyrityksen palvelun laadun, hyödynnän johtopäätösten teossa Albert Humphreyn kehittämää SWOT-nelikenttäanalyysia. Nelikenttäanalyysin avulla saadaan aineistosta nostettua esille matkailukeskuksen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Analyysin jälkeen yrityksen olisi hyvä käydä läpi jokainen nelikentän ruutu ja miettiä konkreettisia toimintaratkaisuja. Vahvuuksia kannattaa vahvistaa ja hyödyntää jatkossakin. Heikkouksia tulisi korjata ja parantaa. Kaikkia heikkouksia ei voida aina poistaa, mutta niiden vaikutuksia voi pyrkiä lieventämään. Mahdollisuudet hyödynnetään omien resurssien mukaan. Ughiin on puolestaan hyvä varautua ennakkoon hyvällä suunnittelulla. Näin saadaan selville yrityksen nykytila sekä tulevaisuudessa kehittämistä vaativat asiat. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2020.)

	Positiiviset	Negatiiviset
Sisäiset	<u><b>Vahvuudet</b></u> Asiakaspalvelu Siisteys Monipuoliset ja runsaat palvelut Sijainti Rauha ja luonto	<u><b>Heikkoudet</b></u> Wifi Vanhat rakennukset ja infrastruktuuri Henkilökunnan kokemattomuus Tavoitettavuus
Ulkoiset	<u><b>Mahdollisuudet</b></u> Uusi teknologia ja sähköiset palvelut Hyvä ennakointi Empatia ja asiakasymmärrys	<u><b>Uhat</b></u> Vanha mökkikapasiteetti Asuinrakentaminen Asiakkaiden moninaiset eriävät tarpeet

KUVIO 12. SWOT-nelikenttäanalyysi

Asiakkaan kokema laatu voi muodostua teknisestä eli lopputuloslaadusta ja toiminnallisesta eli prosessilaadusta. Tekninen laatu kertoo sen mitä asiakas saa ja toiminnallinen laatu sen, miten asiakas sen saa. Tekninen laatu sisältää itse paikkaan liittyvät tekijät; koneet, laitteet, välineet ja palveluprosessin tekniset ratkaisut. Toiminnallinen laatu puolestaan sisältää muun muassa palveluilmapiirin, asiakkaan huomioimisen ja henkilöstön ammattitaidon. Kolmanneksi ulottuvuudeksi matkailutuotteen kohdalla voidaan laskea myös vuorovaikutuslaatu, koska sillä on merkittävä rooli palvelutuotteen tuottamisessa, jossa vaaditaan vieraanvaraisuutta ja hyvää vuorovaikutusta. (Komppula & Boxberg 2005, 42-43.) Laatua voidaan puolestaan mitata Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin laatiman mittariston mukaan, johon kuuluvat **palveluympäristön tekniset ja toiminnalliset tekijät, luotettavuus, reagointialttius sekä palveluvarmuus ja empatia**. Palveluympäristöön kuuluu niin ikään toimitilat, laitteet, välineet ja materiaalit eli asiakkaille näkyvät fyysiset elementit. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas saa juurikin sen mitä on tilannut eli täsmällistä ja virheetöntä palvelua, ja yritys täyttää näin ollen palvelulupauksensa. Luotettavuus näkyy siinä, että asiat tehdään oikein ja ajallaan sekä asiakkaille näkyvät prosessit toteutuvat luvatusi. Reagointialttius

kertoo siitä, onko yrityksen työntekijät halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan erikoisempiinkin pyyntöihin ja palvelemaan ilman viivettä. Reagointialttius näkyy myös virheiden korjaamisessa, miten nopeasti sähköpostiin ja muihin yhteydenottoihin vastataan, joudutaanko palvelua jonottamaan ja huomioidaanko asiakkaiden tarpeet. Reagointialttiudella viitataan prosessin sujuvuuteen ja palvelun toiminnalliseen laatuun. Palveluvarmuus kertoo siitä, että asiakas kokee olevansa hyvissä käsissä ja palvelu on ammattitaitoista ja varmaa sekä antaa turvallisuuden tunnetta. Palveluvarmuuteen liittyy vahvasti käsitteet pätevyys, kohteliaisuus, uskottavuus ja turvallisuus. Pätevyys kuvastaa henkilökunnan ammattitaitoa ja että he omaavat tarvittavat tiedot ja taidot tehtäviensä suorittamista varten. Pätevyys saavutetaan vasta koulutuksen sekä kokemuksen avulla. Kohteliaisuuteen kuuluvat huomaavaisuus, asiakkaan arvostus ja ystävällisyys, joka näkyy myös huolitellussa ulkoasussa, kuuluu puheessa, kunnioituksessa ja hienotunteisuudessa. Ystävällisyys on monesti luontainen ominaisuus, mutta se on myös opeteltavissa. Uskottavuus syntyy rehellisyyden kautta ja siihen vaikuttaa muun muassa maine, persoonallisuus sekä käytänteet. Uskottavuus liittyy imagoon ja siihen minkälaisia viestejä yritys itsestään antaa. Turvallisuudessa otetaan huomioon sekä fyysiset että taloudelliset riskit, ja asiakkaalle päin tuotettava palvelu tai tuote täytyy olla turvallinen. Turvallisuuteen vaikuttavat voimakkaasti ihmisten asenteet, organisaatio, asiakkaat itse, olosuhteet, kalusto ja välineet sekä turvallisuussuunnittelu. Riskejä on osattava hallita, ennakoida ja niitä on määrätietoisesti pyrittävä pienentämään. Empatia kertoo siitä, että osataan asettua asiakkaan asemaan, ymmärretään asiakasta ja osataan lukea jopa sumeita tai hiljaisia odotuksia. Empatiaan kuuluu saavutettavuus eli yritys on helposti lähestyttävä, tavoitettavissa ja löydettävissä. Viestinnässä empatia tarkoittaa sitä, että puhutaan selkokielellä ja osataan kuunnella asiakasta, jotta vältetään väärinkäsityksiltä. (Kompula & Boxberg 2005, 52-61.)

### Vahvuudet

Kohdeyrityksen asiakkailta kerätyn aineiston perusteella Matkailukeskus Rauhalahden **palveluympäristön** laadun vahvuuksiin kuuluvat alueen, majoitustilojen ja huoltorakennusten siisteys ja riittävyys, aluetta ympäröivä luonto ja järvi, rauhallinen sijainti sekä hyvät ulkoilumahdollisuudet. Pääsääntöisesti majoitustilojen varustukseen ollaan tyytyväisiä ja huoltorakennuksilta ja alueelta löytyy kaikki tarvittavat palvelut. Rantasaunat koetaan vahvuutena ja leirintäkokemuksta täydentävänä erityisesti uintimahdollisuuden ansiosta. Lisäksi asiakkaat arvostavat uimarantaa, grillipaikkoja sekä lasten leikkipaikkoja. Uudemmat mökkityypit ovat vahvuuksia ja tuottavat laadukkaimman majoituskokemuksen. Alueella on hyvät ruokailumahdollisuudet, ruoka on hyvää ja se tehdään laadukkaista raaka-aineista. Yleisesti ottaen alueella on hyvä ja monipuolinen tarjonta erilaisia palveluita. Kohdeyrityksen **luotettavuuden** laadusta löytyy myös vahvuuksia, joihin voidaan lukea rehellinen ja aito palvelu, jossa luvatuista asioista pidetään kiinni. **Reagointialttiuden** vahvuuksiin voidaan lukea se, että viesteihin pyritään vastaamaan 24:n tunnin sisällä ja asiakkaat kokivat henkilökunnan palvelualttiiksi, joustavaksi ja ripeäksi. Asiakkaita autettiin myös muissakin kuin majoitukseen liittyvissä asioissa ja siitä erityisesti oltiin kiitollisia. Kaiken kaikkiaan Matkailukeskus Rauhalahden **palveluvarmuuden** laatu voidaan lukea myös vahvuuksiin, sillä asiakaspalvelu oli hyvää, jollei jopa erinomaista ja tuotti suurimmalle osalle positiivisen kokemuksen. Asiakkaat kokivat usein palvelun ammattitaitoiseksi ja ystävälliseksi. Turvallisuuskuvaa loivat myös alueen liikennettä ulkopuolisilta rajavat portit ja yöllinen vartiointi. Turvallisuuden tunteeseen vaikutti myös alueen rauhallinen sijainti.



Vahvuutena **empatiassa** näkyi muun muassa asiakkaiden tarpeiden huomioimisen esimerkiksi lemmikkiystävällisyytenä ja lapsiperheiden tarpeiden ymmärtämisinä. Olikin hyvin ilahduttavaa, että lapsiperheet kokivat usein saavansa laadukasta palvelua, sillä lapsiperheet ovat yksi suurimmista Matkailukeskus Rauhalahden kohderyhmistä. Asiakkaat kokivat myös, että heitä kuunneltiin ja ymmärrettiin myös reklamaatioiden yhteydessä.

### Heikkoudet

**Palveluympäristön** laadun heikkouksiin puolestaan kuuluu voimakkaasti alueen vanha infrastruktuuri ja muun muassa lämpimän veden riittämättömyys. Alueen ikä näkyy myös useiden investointitarpeiden ja remonttien yhtäaikaisuutena. Vanhemmat mökkityypit kuuluvat myös alueen heikkouksiin, vaikka asiakkaiden omat odotukset vaikuttivatkin voimakkaasti siihen miten vaatimaton ja vanha mökkityyppi koettiin. Myös alueen huoltorakennukset voidaan listata heikkouksiin, sillä ne eivät vastaa enää kaikilta osin nykyeläirityjän vaatimuksia. Ravintolan, kuten muidenkin palvelurakennusten yleiseen ilmeeseen, tunnelmaan ja sisustukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä ne koettiin varsinkin ravintolan osalta luotansa työntävinä. Ravintolan laadukkaan ruokailukokemuksen tiellä oli myös välillä käytössä olevat laitteet ja välineet. Grillipaikkojen vähyys on myös yksi iso heikkous kesäsesongilla.

**Luotettavuuden** laatua söi uusien työntekijöiden tekemät pienet inhimilliset virheet ja osittain myös korkeat hinnat loivat joillekin asiakkaille epätodellisen korkeat odotukset, jotka eivät sitten täyttyneetkään. **Reagointialttiuden** laadun heikkouksiin kuuluu ehdottomasti puhelinlinjojen ruuhkautuminen kiireisimpien tuntien aikana. **Palveluvarmuuden** laatua heikentävänä tekijänä voidaan mainita henkilökunnan liian vähäinen mitoitus esimerkiksi ravintolassa. Usein vaihtuvat kesätyöntekijät eivät myöskään aina omaa samanlaista ammattitaitoa ja kokemusta kuin pidempään alueella työskennelleet. Heikkouksiin voidaan myös lukea **empatiasta** se, ettei hiljaisia signaaleja osattu aina lukea, sillä sesonkityöntekijöissä on paljon nuoria ja kokemattomia työntekijöitä, joille ei ole ehtinyt kertyä niin sanottua hiljaista tietoa hyödynnettäväksi, eikä kaikkea hiljaista tietoa ole osattu tallentaa aikojen saatossa. Saavutettavuus aiheutti myös välillä ongelmia, koska kaikki karttasovellukset eivät löytäneet perille ja puhelimella ei aina tavoitettu.

### Mahdollisuudet

**Palveluympäristön** laadun suurimpiin mahdollisuuksiin kuuluvat nykyteknologia ja digitaaliset palvelukanavat. Laadukkaasiin wifi yhteyksiin ja digipalveluihin panostamalla saadaan tuotettua laadukkaampaa palvelua. Lisäksi uudempien mökkityyppien kohdalla pienten yksityiskohtien ja toiveiden huomioimisella kuten sisustuksen ja varustelun hiomisella saadaan entistäkin tyytyväisempiä asiakkaita. Alueen sijainti, sitä ympäröivä luonto ja järvi ovat suuri mahdollisuus ja niistä tulisi osata ottaa irti suurempikin hyöty. **Reagointialttiudessa** mahdollisuutena nähdään myös palvelulupauksen täyttäminen ja siihen pyrkiminen. Lisäksi myös reklamaatioiden esimerkillinen hoito eli jokainen reklamaatio nähtiin mahdollisuutena parempaan palvelun laatuun. **Palveluvarmuuden** laadussa mahdollisuuksiin kuuluvat huoltotoimenpiteiden ennakointi ajoissa, huolellinen siivoaminen ja nukkumaurauhan takaaminen. **Empatian** laadun mahdollisuuksiin kuuluvat työmatkalaiset ja heidän tarpeidensa vieläkin parempi ymmärtäminen. Investointien suunnittelussa asiakastiedon ja asiakkaiden

tarpeiden parempi hyödyntäminen ja jopa heidän osallistamisensa suunnitteluun. Palveluasenne ja ystävällisyys kuuluvat suuriin mahdollisuuksiin, sillä vaikka ei olisikaan luonnostaan ystävällinen, sen pystyy oppimaan.

### Uhkat

**Palvelu ympäristön** laadun uhiin liittyvät voimakkaasti vanha infrastruktuuri, joka voi aiheuttaa yllättäviä ongelmia ja kuluja. Lisäksi osa leirintäpalveluista on suunniteltu vastaamaan yli 40 vuotta sitten matkustaneiden tarpeita ja ovat näin ollen jo hieman vanhanaikaisia. Mökkien suuri määrä vaikuttaa myös siihen, että muun muassa uusittavia astioita, sänkyjä, peittoja ja tyynyjä tulee vuositasolla suuria määriä ja aina ei resurssit riitä niitä kerralla uusimaan. Aluetta uhkaa myös tulevaisuudessa asuinrakentaminen, joka voi huonosti suunniteltuna olla merkittävä uhka kävijämäärille ja aiheuttaa lieveilmiöitä. Lisäksi se tekee investoinnit turhiksi asuinrakentamiseen menetettävälle alueelle, joka tulisi avata asiakkaille paremmin ja mahdollisesti huomioida myös hinnoittelussa. Asuinrakentaminen vähentää myös majoituskapasiteettia huomattavasti.

**Luotettavuuden** laatuun vaikuttavat uhkat ovat huono perehdytys, kiire, sesonkityöntekijöiden kova vaihtuvuus, hyvän henkilökunnan saatavuus, palkkatason pienuus ja alan huono maine työntekijöiden silmissä. Asiakkaat kokivat myös epäselvää markkinointiviestiä vanhemmista mökeistä.

**Reagointialttiuden** laadun uhiin kuuluvat tekniset ongelmat, tietoliikennekatkokset ja huono kommunikointi henkilökunnan välillä. **Palveluvarmuuden** laatua uhkaa piittaamattomat asiakkaat, paikalliset asukkaat ja muut ulkopuoliset tekijät kuten sää, tavarantoimittajat ja kohtuuttomat odotukset, mutta myös uudet kokemattomat esimiehet, kokemuksen puute ja sesonkityön uuvuttamat työntekijät. **Empatian** laadun uhkakuviin kuuluu se, että kaikkia kohderyhmiä ei pystytä miellyttämään, esimerkkinä lapsiperheiden toivoma aikaisempi hiljaisuus vastaan pariskunnat ja yksin matkaavat, jotka toivovat ravintolan olevan myöhempään auki. Lisäksi suuria kompromisseja vaatii yleisen saunavuoro ajankohta sekä aamiaisen tarjoilu aika.

Mukavaa on kuitenkin huomata aineistosta, että erittäin suuri osa asiakaskokemukseen ja laatuun myönteisesti vaikuttava asia on aineetonta ja näin ollen helposti ja ilman suurempaa konkreettista rahallista sijoitusta ylläpidettävissä. Esimerkkinä henkilökunnan palveluasenne ja ystävällisyys sekä alueen upea sijainti luonnon ja vesistön äärellä, mutta kuitenkin tarpeeksi lähellä keskustan palveluista, eivät ole rahalla ostettavissa. Asiakaspalvelu ja empatia vaikuttavat erittäin suuresti asiakkaan laatukokemukseen. Alueen rauhallisuuteen ja hiljaisuuteen kannattaa panostaa jatkossakin ja erityisen haasteen tähän tuo alueen kylkeen vuonna 2023 aloitettava asuinrakentaminen. On pidettävä huolta, että alue ei jää asuintalojen varjoon ja tarpeeksi isot suojavyöhykkeet jäävät alueen ja uusien asuintalojen väliin. Lisäksi on varmistettava, ettei alueesta tule paikallisten läpikulkualue.

Ensisijaisesti Matkailukeskus Rauhalahti myy kuitenkin majoitusta eli nukkumapaikkaa, jolloin hyvän sängyn ja hyvien yöunien merkitys korostuu. Hyvin levännyt asiakas kokee saavansa rahoilleen enemmän vastiketta. Huonot sängyt ja petivaatteet eivät auta asiaa tai yöllä alueella metelöivät naapurit. Petipaikat tulisi olla laadukkaat ja asiakkaille taata nukkumarauha. Lämmin suihku ja maittava aamiainen ovat myös majoituksen perusedellytyksiä, ja jos nämä eivät täyty on jo lähtökohtaisesti

epäonnistuttu tuottamaan asiakkaalle laadukas majoituskokemus. Kun yksinkertaiset perusasiat ovat kunnossa, niin asiakkaan odotukset useimmiten täyttyvät. Kaikki tämän yli menevä mahdollistaa odotusten ylittämisen, tuottaa lisää laatua ja elämyksellisyyttä. Asiakkaiden oikeiden matkustusmotiivien ymmärtäminen ja huomioiminen auttavat erityisesti laadukkaan palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö sai alkunsa yrityksen kehittämistarpeista ja halusta saada muutosta aikaan. Kehittämistyön tarkoitus ei ole vain kuvata asioita, vaan ne tulisi viedä myös käytäntöön. Jotta tämä kehittämistyön prosessi saadaan päätökseen ja siitä saadaan irti maksimaalinen hyöty, on kohdeyrityksen hyödynnettävä tämän selvitystyön tuloksia toimintansa kehittämisessä. Matkailukeskus Rauhalahdessa on onneksi aina haluttu panostaa laadukkaaseen palveluun ja tämänkin kehittämistyön tuloksia ja johtopäätöksiä on jo tutkittu yhdessä koko henkilökunnan voimin. Asiakastietoa halutaan hyödyntää alueen kehittämisessä. Moniin epäkohtiin on jo puututtu, kuten lämpimän veden ja henkilökunnan riittävyyteen ruuhkahuippuina. Rekrytointiin panostetaan, jotta saadaan tarpeeksi ammattitaitoisia henkilökuntaa pyörittämään kiireistä sesonkia. Asiakkaita kuunnellaan ja heidän toiveitaan pyritään toteuttamaan aina mahdollisuuksien mukaan. Muun muassa yleisten saunavuorojen pituutta ja ravintolan ja kaupan aukioloaikoja pyritään optimoimaan paremmin asiakkaille sopiviksi kustannustehokkuutta unohtamatta. Henkilökunta ja asiakkaat ovat aina saaneet vaikuttaa kehittämiseen, mutta toivon selvitystyöni myötä palvelun laadun tulevan vieläkin aktiivisemmaksi osaksi koko organisaation strategiaa, päivittäisjohtamista ja palvelua. Empatia on yksi työkalu asiakkaan tarpeiden hahmottamiseen. Empatiakartan avulla voidaan oppia tuntemaan asiakkaat paremmin ja erityisesti perehtymällä heidän matkustusmotiiveihinsa saadaan asiakkaiden tarpeet selville, joka taas mahdollistaa paremman palvelukokemuksen ja laadun tarjoamisen. Matkustusmotiivit määrittävät pitkälti sen mitä asiakas kohdeyritykseltä haluaa ja mitä Maslowin tarvehierarkian tarpeita hän matkustamisella haluaa tyydyttää.

Matkailukeskus Rauhalahdessa on aina rohkeasti kokeiltu uutta ja epäonnistumisia ei ole pelätty, sillä yleensä jokin ideoista päättyy kuitenkin lopulta toteutukseen ja tuo tullessaan kehitystä. Stickdornin ym. (2018, 209) mukaan tällaista kerättyä aineistoa voi käyttää erityisesti palvelusuunnittelussa hyödyksi. Aineiston avulla voidaan luoda myös erilaisia prototyyppkejä tai vaihtoehtoja, joiden avulla voi jatkaa kehittämistä, arvioida ja kommunikoida kuinka ihmiset käyttäytyvät tai kokeva kunkin palvelutilanteen. Prototyypit ja vaihtoehdot auttavat tunnistamaan nopeasti uuden palvelukonseptin tärkeimmät puolet ja etsimään erilaisia ratkaisuja. Konvergentti ja divergentti ajattelun avulla voidaan luoda useampia vaihtoehtoja. Tämän jälkeen kannattaa arvioida järjestelmällisesti mitkä ratkaisut toimivat parhaiten käytännössä ja karsia turhat käytänteet pois. Koko organisaatioon olisi luotava ymmärrys siitä miten tärkeää on palveluiden laadun kehittämisen näkökulmasta parantaa viestintää sekä yhteistyötä koko organisaation läpi sekä myös sidosryhmien kanssa. Kuten Arantola (2006, 83) mainitsi, että asiakkaiden sanallista palautetta ei voi toki sokeasti seurata vaan myös hiljaisia signaaleja on osattava kuunnella. Insight-kyvykkyyks organisaatiossa varmistaa riittävän resursoinnin tiedon keräämiselle, joka puolestaan auttaa tunnistamaan juuri meitä kiinnostavat ilmiöt ja niiden muutoksen nopeuden sekä laajuuden.

## 5.2 Lopulliset kehittämistehtävät

Selvitystyön tulokset kertovat, että kohdeyrityksen toiminnallisessa laadussa on paljon hyvää, kun taas tekninen laatu kaipaa enemmän kehitettävää. Vuorovaikutuslaatu koetaan suurimmaksi osaksi erinomaisena, mutta omat haasteensa siihen tuovat usein vaihtuvat sesonkityöntekijät sekä kokemuksen ja tiedon siirtäminen hyvin lyhyessä ajassa uusille työntekijöille.

Matkailukeskuksessa panostetaan perehdytykseen sekä koulutukseen. Yhteisten päämäärien kirkastaminen ja yhteishenkeen panostaminen myös sesonkityöntekijöiden kohdalla erilaisten ohjelmien, työpajojen ja tapahtumien kautta voisi olla kuitenkin paikallaan. Lisäksi palvelusuunnittelussa kannattaisi hyödyntää yhä enemmissä määrin asiakkaita ja käyttää myös henkilökuntaa testaamassa asiakkaille suunnattuja palveluita vieläkin enemmän ja konkreettisemmin. Henkilökunta on usein mielellään kokeilemassa vauhdikkaita aktiviteetteja ja hulppeita saunatiloja, mutta henkilökunnan tulisi olla paremmin perillä myös siitä miltä tuntuu oikeasti käyttää huoltorakennuksia ja yleisiä keittiöitä. Tulokset täydentävät osaltaan jo olemassa olevaa tietoa, mutta laajentaa silti näkökulmaa entistään asiakkaiden puoleen ja siihen, miten he kokevat asiat.

Kehittämistyön käytännön vaikutuksiin voidaan lukea muun muassa se, että vastaajilta saadun tiedon perusteella parempi laadunhallinta voi ylittää asiakkaiden odotukset ja parantaa luotettavuutta. Tavoitteeksi voi asettaa pyrkimyksen tarjota parasta mahdollista laatua kaikessa päivittäisessä toiminnassa. Teknisen laadun parantamiseksi alueen infrastruktuuria on lähivuosina parannettava huomattavasti ja laadukkaisiin internetyhteyksiin on panostettava, jotta saadaan muut laitteet ja yhteydet toimimaan paremmin. Mökkikapasiteetin ylläpitäminen suurena ei ole välttämättä järkevää, jos niiden kunnosta ei pystytä täysin huolehtimaan. Huonokuntoiset mökit syövät laatumielikuvaa niin mittavissa määrin, että se voi ajan kanssa vaikuttaa koko alueen laatuun negatiivisesti. Tähän onkin tulossa välitön ratkaisu, kun asuntorakentaminen nielaisee alueen kapasiteetista ison osan, jolloin jäljelle jäävän alueen ja mökkikapasiteetin kunnossapitoon jää enemmän resursseja. Toiminnallinen laatu on melko hyvä, mutta sesonkityöntekijöihin panostaminen kannattaa, jotta heidät saadaan helpommin takaisin seuraavanakin kesänä ja näin ollen säilytettyä jo kartutettu tieto, taito ja kokemus. Vuorovaikutustaidoissa on onneksi onnistuttu erittäin hyvin, sillä useat asiakkaat kokivat lämpimän, ystävällisen ja välittävän asiakaspalvelun. Ehkäpä henkilökunnan väliseen vuorovaikutukseen ja yhteishengen luomiseen voisi kuitenkin vielä panostaa. Hiljaisen tiedon ja työn dokumentointi voisi olla myös yksi kehittämistehtävä, jotta välttyttäisiin samojen virheiden toistolta vuodesta toiseen varsinkin kesätyöntekijöiden osalta. Perehdyttäminen on hyvää ja palvelun laadusta puhutaan, mutta perehdytykseen voisi lisätä, kuten myös säännöllisiin palavereihin palvelun laadun seurannan ihan omaksi aihiokeksen ja avata vieläkin enemmän sitä, kuinka jokaisella on omasta työnkuvastaan riippumatta siinä merkittävä roolinsa.

Erityisesti kehittämistehtäviksi voisi nostaa seuraavat asiat:

- 1) Kiinnittää huomiota aineettomiin asioihin ja hyödyntää niitä entistä enemmän palvelun laadun parantamiseksi

- 2) Palvelu ympäristön epäkohtiin kuten kiinteistöihin, infrastruktuuriin ja nettiyhteyksiin parantaminen olemassa olevien resurssien mukaan, jotta ne tukisivat paremmin palveluprosesseja ja henkilöstön toimintaa.
- 3) Hyödyntää entistäkin enemmän digitaalisia mahdollisuuksia ja nykyteknologiaa luotettavuuden ja reagointialttiuden nostamisessa.
- 4) Henkilöstöresurssien oikea mitoitus laadun ylläpitämiseksi sekä sesonkityöntekijöiden vieläkin parempaa motivointia ja sitouttamista.
- 5) Laadun tehokkaampi seuranta arjessa ja asiakkaiden odotusten ennakkointia
- 6) Tavoitella systemaattisesti ja kirkastaa yhdeksi päätavoitteeksi laadukas palvelukulttuuri koko organisaation läpi aina työntekijöistä johtajiin saakka.
- 7) Tärkeintä on säilyttää ja jatkaa hyvän palvelun laadun tarjoamista niillä osa-alueilla, joilla se jo syntyy.

Palvelun laadun mittaristo	Kehittämiskohteet	Kehittämistehtävät
<b>Palvelu ympäristö</b>	Teknisen laadun parantaminen	-palveluiden nykyaikaistaminen ja modernisointi -luonnon korostaminen ja hyödyntäminen
<b>Luotettavuus</b>	Sesonkityöntekijät	-motivointi ja sitouttaminen -oikea henkilöstömitoitus
<b>Reagointialttius</b>	Tavoitettavuus	-asiakas wifi -automaattinen vastaaja ja neuvonta -omatoimipalveluiden kehittäminen
<b>Palveluvarmuus</b>	Hyvän asiakaspalvelun aktiivinen ylläpito	-hyvän yhteishengen ylläpito, joka heijastuu asiakkaisiin ja työssä jaksamiseen
<b>Empatia</b>	Asiakasymmärrys ja laatu	-asiakkaiden parempi tunteminen -matkustusmotiivien ymmärtäminen -jatkuva laadun kehitys osaksi strategiaa

TAULUKKO 4. Selvitystyön avulla löydetty lopulliset kehittämistehtävät

Kehittämistyön lopulliset kehittämistehtävät palvelun laadun parantamiseksi jäävät kohdeyrityksen vastuulle. Palvelun laadun viittä eri ulottuvuutta hyödyntämällä palvelun laatua pystytään parantamaan entisestään sekä ylläpitämään ja seuraamaan myös tulevaisuudessa.

### 5.3 Pohdinta

Heikkilän (2010, 24) mukaan opinnäytetyön tehtävänä on harjaannuttaa opiskelijaa tieteelliseen ajatteluun, asiantuntijuuteen ja opettaa hyödyntämään tieteellistä tietoa. Kekäle (2001) mielestä

opinnäytetyöprosessin kolmen tärkeimmän asian joukkoon kuuluvat, että teoriasisältö täsmää työhön, tutkija pystyy todistamaan, että menetelmät ovat hallussa sekä tutkija löytää riittävästi todisteita tulosten analysoinnin tueksi. Koenkin, että osasin avata aiheen ja kuvailla mistä tarpeista ja taustoista aiheeni oli lähtöisin, ja mitä hyötyä toimeksiantajani siitä saa. Vaikka aluksi tosin minulla oli vaikeuksia rajata näkökulmaa, sillä palvelumuotoilu on itsessään niin laaja-alainen käsitteenä, että aihe alkoi aluksi rönsyilemään muotistaan. Kekäle (2001) kehottaa myös pohtimaan onko valitsemallasi aiheella ja tutkimuksella oikeasti merkitystä ja mistä tiedät sen? Lähestytkö asiaa tarpeeksi loogisesti ja juuri tieteellisestä näkökulmasta? Kuvailenko tutkimusprosessin tarpeeksi selkeästi, jotta pystyt osoittamaan hallitsevasi tutkimusmenetelmät ja miten paljon todisteita on tarpeeksi tulostesi tueksi? Oliko tutkimus ylipäättänsä onnistunut, valitsitko oikeat menetelmät, mitä teit hyvin ja mitä olisit voinut tehdä toisin? Mielestäni onnistuin kartoittamaan kohdeyrityksen taustat ja kertomaan alan yleisen tilanteen ja näkymät sekä minkälaisesta asiakkaasta puhumme puhuttaessa leirintämakkailijasta. Työn tavoite oli selkeä minulle alusta saakka, vaikka sen kuvaaminen, tutkimusote ja lähestymistavat muovautuivatkin paikoilleen vasta opinnäytetyön edetessä.

Palvelumuotoilu itsessään on erittäin tehokas ja mielestäni erittäin hyvä lähestymistapa laadun selvittämiseen. Pidän erityisesti sen asiakaslähtöisyydestä ja asiakkaiden tarpeiden selvittämisestä kasvurtojen nostattajana. Käytettäessä palvelumuotoilua on kuitenkin oltava hyvin tarkkana, ettei vahingossa lipsu oletusten puolelle tai vastavuoroisesti pyri toteuttamaan jokaista asiakastoivetta. Palvelumuotoilussa tulee osata katsoa myös hieman asioiden yli ja tulkita asiakkaiden tarpeita myös hieman pidemmälle tulevaisuuteen. Aineisto tuotti paljon dataa ja faktoja, mutta mitkä niistä ovat relevantteja oli melko pitkälti omasta tulkinnasta kiinni. Asiakkaisiin samaistuu helposti, mutta kuten asiakkaatkin myös tutkijat ovat erilaisia ihmisiä ja helposti saattaa arvottaa asioita myös sen mukaan mitä itse pitää tärkeänä. Tämä olikin aika ajoin haastavaa ja oli oltava tarkkana, ettei antanut omalle mielipiteelleen valtaa.

Kehittämistehtävät muokkautuivat työni edetessä, ja lopulliset tehtävät määrittyivät vasta viimeiseen lukuun. Kvalitatiivinen aineisto antoi kuitenkin jo itsessään paljon paremmin hyödynnettävää tietoa kohdeyritykselle kuin tähän mennessä yritykselle tehdyt kvantitatiiviset tutkimukset. Kyselylomake toimi hyvin, sillä asiakkaat pitivät selkeästi siitä, että heidän mielipiteitään, ehdotuksiaan ja ideoita kuunnellaan. Alkuun minua hieman epäilytti, että jaksavatko asiakkaat vastata avoimiin kysymyksiin, jos ovat tottuneet vain ruksailemaan lyhyesti valmiista vaihtoehtoista. Tekstin määrä lomakkeilla yllätti minut positiivisesti. Myös huonot kokemukset pystyttiin kääntämään helpommin positiivisiksi, koska avoimen palautteen ansiosta pystyimme kontaktoimaan ihmisiä ja tarjoamaan heille jopa kompensatioita, kun tiesimme yksityiskohtaisemmin mistä huono kokemus johtui.

Havainnointi tuntui aluksi hieman haastavalta ajatukselta, koska mielikuva viittaa asiakkaan seuraamiseen salassa. Nopeasti kuitenkin huomasin osaavani kiinnittää asioihin huomiota normaalin työn ohessa sekä niin sivusta havainnoidessa kuin osallistuvassa havainnoinnissakin. Loppujen lopuksi havainnointi ei poikennut kovinkaan paljon normaalista työnkuvastani, koska olen aina ollut asioita herkästi aistiva ja huomaava. Erona oli nyt vain se, että kirjasin entistäkin aktiivisemmin huomioitani ylös.

Matkailukeskus Rauhalahteen ja sen palveluihin ollaan tyytyväisiä ja paikkaa ja palveluita kehuaan monipuoliseksi. Kaunista luonnon ympäröimää aluetta arvostetaan ja ihmiset nauttivat yksinkertaisista asioista kuten hyvästä palvelusta, puhtaudesta, lämpimistä suihkuista, saunomisesta, uimisesta, hyvästä ruoasta ja kunnon yöunista. Näiden yksityiskohtien hiomisella kuntoon kaikissa palvelupisteissä saadaan myös palveluiden huonoksi kokeneet ihmiset tyytyväisiksi. Ihmisten aiemmat kokemukset määrittävät pitkälti, kuinka heidän odotuksensa ja kokemuksensa kohtaavat. Myös yrityksen nettisivuilla täytyy olla varovainen ja erityisen huolellinen siinä, miten palveluita kuvaillaan. Hyvät palvelut kaipaavat lisää kehuja ja vieläkin yksityiskohtaisempaa kuvausta ja vaatimattomamat palvelut tulisi osata myös tuoda esille hyvin selkeästi kaikessa yksinkertaisuudessaan. Matkailukeskus Rauhalahden palvelut kaipaavat osittain päivitystä nykyaikaan, mutta alueella on paljon asioita mistä toivotaan pidettävän kiinni. Esimerkkeinä kiinni pidettävistä vahvuuksista ovat henkilökunnan palveluasenne ja ystävällisyys, monipuoliset majoitusvaihtoehdot, ravintolapalvelut ja aktiviteettimahdollisuudet. Luonnon- ja järvenläheisyyttä ja sen voimaa tulisi osata valjastaa vieläkin pidemmälle. Nämä ovat niitä itsestään selviltä tuntuvia asioita, joiden erikoisuutta ei aina ymmärretä hyödyntää tarpeeksi.

Asiat jäsenyivät kehittämistyön edetessä koko ajan paremmin ja minulle tuli tunne, että aloin vasta lopussa päästä oikeastaan vauhtiin. Opin hahmottamaan kehittämistyön prosessin kokonaisuutena eikä vain yksittäisinä kehittämistehtävinä ja osina. Kirjoittajana opin nousemaan pohdinnassa ja ajattelussa seuraavalle tasolle verrattuna aiempaan opinnäytetyöhöni. Lähteiden käytössä ymmärrän nyt paremmin alkuperäisen lähteen merkityksen. Ymmärrän tieteellisen kirjoittamisen periaatteet ja rakenteen. Tämän kaiken prosessin myötä oppimani perusteella, jos voisin aloittaa opinnäytetyöprosessin ja kehittämistyön alusta, uskoisin sen olevan selkeämpää, sekä yltäväni huomattavasti parempiin tuloksiin. Tämä prosessi on ollut ennen kaikkea äärimmäisen opettavainen kokemus. Jos kuitenkin voisin tehdä tämän työn uudelleen, tekisin toisin monia asioita. Menetelmissä olisin hyödyntänyt haastatteluita jossakin mittakaavassa, jolloin olisin saanut selvennyksiä ja selityksiä joihinkin vastauksiin ja ratkaisuihin ja näin päässyt vieläkin syvemmälle asiakasymmärryksessä. Etsisin vieläkin hanakammin käsiini alkuperäisiä lähteitä ja käyttäisin huomattavasti enemmän kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia vertailussa. Olisin lähtenyt keräämään itse aineistoa vasta tarpeeksi laajan tietoperustan hankittuani, jolloin olisin osannut jäsenellä asioita paremmin jo alusta saakka ja nostaa heti oikeita asioita ylös selkeämmin. Tutkimuksellisen kehittämistyön ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot olisi pitänyt osata jo aikaisemmin huomioida, jolloin koko prosessin hahmottaminen olisi ollut helpompaa. Pidän lukemisesta ja oppimisesta, ja harmikseni monta hyvää kirjaa aiheesta jäi vielä tällä kertaa lukematta. Opinnäytetyöprosessi venyi hieman liian pitkäksi ja tästä syystä koen tärkeämmäksi saada tämän prosessin päätökseen kuin jäädä vielä tässä vaiheessa hiomaan työtäni pidemmälle. Kaikki oppimani ja tieto siitä mitä tekisin toisin ensi kerralla auttavat minua hyväksymään tämän työn tuloksen.

### 5.3.1 Tavoitteiden täyttyminen ja opinnäytetyön hyödynnettävyys

Opinnäytetyöni tavoite selvittää kohdeyrityksen palvelun laatu täyttyi hyvin. Selvityksen avulla kohdeyritys pystyy kehittämään toimintaansa ja palvelun laatua. Jatkossa palveluiden vahvuudet osataan nostaa esille ja hyödyntää paremmin. Myös epäkohdat tiedostetaan, jolloin niihin puolestaan pystytään puuttumaan tehokkaammin. Sain melko tarkan kuvauksen valittujen menetelmien avulla kunkin palvelupisteen toiminnasta, epäkohdista ja onnistumisista. Hahmotin palveluympäristön, asiakas kohtaamisten ja vuorovaikutuksen laadun ja mistä ne muodostuvat. Tulosten perusteella sain selville mikä tai mitkä organisaation teknisessä laadussa ja toiminnallisessa laadussa kaipaavat kehittämistä, mitä palveluympäristö, toiminnot ja prosessit tukevat tai ovat tukematta henkilökunnan toimintaa. Löysin myös lopulliset kehittämistehtävät. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä sain tuotettua tietoa kehittämisen tueksi ja uudistettua osaamista muun muassa palvelun laadun merkityksen ja palvelumuotoilun hyödyntämisen kautta. SWOT-analyysin ja palvelun laadun mittareiden avulla sain hahmotettua alueen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tuloksia voi hyödyntää suurempien palvelukokemusten kehittämisessä ja parantamisessa, mutta myös yksityiskohtien hioimisessa. Laadun selvityksen avulla saatiin käsitys Matkailukeskus Rauhalahden palvelun laadun nykytila, mutta siitä on myös apua asiakkaiden huomioimisessa tulevaisuuden suunnitelmissa, investoinneissa ja ennakoinnissa. Sain asetettua kehittämistehtävälle selkeät mittarit, joiden avulla kehittämistehtävien onnistumista voidaan kohdeyrityksessä myös myöhemminkin arvioida. Mittareina toimivat palveluympäristön tekniset ja toiminnalliset tekijät, luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus sekä empatia. Määrällisinä mittareina voisi jatkotutkimuksissa toimia myös esimerkiksi myynnin tai asiakasmäärien kasvu ja laadullisina mittareina havainnointi, kysely tai haastattelu, joilla selvitetään esimerkiksi asiakkaiden kokeman laadun kehittymistä kehittämistoimien vaikutuksen jälkeen. Toivon myös saaneeni istutettua kohdeyritykseen ymmärrystä palvelun laadun merkityksestä, palvelumuotoilusta lähestymistapana sekä asiakasymmärryksen merkityksestä liiketoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyössä keskityttiin vain palveluiden käytön vaiheeseen, joten olisi erittäin mielenkiintoista tehdä aiheesta jatkotutkimuksia palveluiden käyttöä edeltävästä vaiheesta tai palvelun käytön jälkeisestä vaiheesta. Todella runsaan tutkimustiedon ansiosta olisi tutkimuksen voinut myös pilkkoa osiin ja saada aikaiseksi yhtä paljon tuloksia esimerkiksi tutkimalla vain yhtä käyttäjäprofiilia kerrallaan tai yksittäistä palvelupolun vaihetta, jolloin olisi saatettu saada vieläkin yksityiskohtaisempia seikkoja selville. Esimerkkinä pelkästään lapsiperheistä tai karavaanareista olisi saanut jo aikaiseksi laajan tutkimuksen tai vaihtoehtoisesti ravintolapalveluista tai mökkipalveluista. Koska tämä opinnäytetyö rajautuu kehittämistyön prosessissa siten, että työ sisältää selvityksen lopullisen kehittämistyön tueksi ja itse kehitystyö jää kohdeyrityksen vastuulle, olisi mielenkiintoista tehdä jatkoselvitys myös itse kehittämistehtävien toteutuksesta. Haluaisin myös tietää, vaikuttiko kehittämistehtävät Matkailukeskus Rauhalahden palvelun laatuun ja hyödynnetäänkö palvelumuotoilua myös jatkossa alueella. Yksi hyvä jatkotutkimus olisi myös matkailukeskuksessa tehtävien uusien investointien markkinatous.



Työn tulosten hyödynnettävyys on melko pitkälti kohdeyrityksestä itsestään kiinni. Kohdeyritys voi aineiston avulla löytää niin pienet yksityiskohtaiset viat palvelun laadussa, mutta halutessaan hyödyntää tuloksia myös suuremmassa mittakaavassa. Palvelun laadun hallinnan mukaan ottaminen strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen voi tuottaa vieläkin parempia asiakaskokemuksia, auttaa erottumaan ja nousta kilpailuvaltiksi. Alueen nykyisten ja tulevaisuuden investointien suunnittelu asiakkaiden todellisten tarpeiden kautta ja palvelumuotoilua hyödyntäen, voi tehdä kohdeyrityksestä edelläkävijän leirintämatkailukentässä. Joka tapauksessa tulokset vahvistavat kohdeyrityksen omia linjauksia ja rohkaisee jatkamaan toiminnallisella puolella vahvaan tyyliinsä. Teknisen laadun ylläpito on tiedetty jo entuudestaan olevan haastavaa ja vaativan merkittäviä investointeja. Tulosten avulla osataan kuitenkin priorisoida ja korjata akuuteimmat laatua heikentävät seikat. Selvityksestä saatu hyöty on Matkailukeskus Rauhalahdelle hyvin ajankohtainen, sillä alueen palveluita kehitetään tällä hetkellä enemmän kuin vuosiin. Kohdeyritystä tulokset auttavat palvelun laadun selvittämisen lisäksi juurikin palveluiden kehittämisessä ja erityisesti uusien investointien suunnittelussa. Tulokset auttavat myös markkinoinnin ja myynnin kehittämisessä sekä parantaa kilpailukykyä. Tutkimus auttoi konkreettisesti muun muassa resursoimaan ensi kesäsesongin henkilökuntaa, sillä joissakin palvelupisteissä huomattiin palvelun laadun kärsivän liian vähäisen henkilökuntamitoituksen takia. Tutkimus auttoi myös miettimään investointien tärkeysjärjestyksiä. Esimerkiksi leikkipaikat ovat olleet uusimman tarpeessa jo jonkin aikaa, mutta tutkimuksessa tuli selkeästi esille, että leikkipaikkoihin ja niiden määriin oltiinkin yleisesti ottaen tyytyväisiä ja itse asiassa grillipaikkojen uusimiselle ja lisäämiselle on paljon suurempi tarve. Tämän kehittämistyön arvo on, että se auttaa selventämään asiakkaan näkökulmaa palvelun laadunhallinnassa ja selventää palvelun laadun merkityksen niin kohde yrityksen johdolle kuin työntekijöillekin.

#### 5.4 Luotettavuus ja pätevyys

Luotettavuudessa mitataan totuutta ja objektiivista tietoa. Täytyy osata arvioida, onko havainnointi luotettavaa ja puolueetonta ja vaikuttaako tutkijan oma tausta havainnointiin. Todellisuudessa laadullisessa tutkimuksessa tutkija katsoo aina väkisin oman kehänsä läpi, koska on itse tutkimuksen luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135-136.) Havainnot ja kokemukset voivat olla helposti myös epämääräisiä ilman varmennusta tai kunnon perusteluja (Hirsjärvi ym. 2016, 19).

Pohdinkin, miten saadaan havainnointi toteutettua niin, että vastaukset ovat rehellisiä ja ettei havainnointi paljastu liikaa henkilökunnalle. Tähän parhaimmaksi menettelyksi koin normaaliin jokapäiväiseen toimintaan osallistumisen ilman, että tein siitä sen erikoisempaa numeroa. Toimin luontevana osana tiimiä ja kukaan ei tiennyt minun kirjaavan asioita ylös, joten kenellekään ei tullut tarvetta esittää tai olla jotain muuta kuin on. Haamuasiakkaille oli alkuun pieni palkinto, jonka hieman pelkäsinkin vaikuttavan miellyttämisenhaluna tai kiitollisuutena. Huomasin kuitenkin melko nopeasti, ettei haamuasiakkaiden tuottama tieto ollut yhtään sen tarkempaa kuin niin sanottu normaaleilta asiakkailta saatu tieto. Päädyinkin näin panostamaan tiedon keräämiseen pääasiassa normaaleilta asiakkailta, jolloin sain eliminoidua mahdollisen kiitollisuuden vääristymän vastauksissa, jota taas ei

normaalin maksavan asiakkaan kanssa tarvinnut pelätä. Näin jälkikäteen ajateltuna haamuasiakkaaksi olisi kannattanut palkata joku täysin tuntematon ihminen, joka ei olisi tuntenut aluetta, eikä olisi muussa tapauksessa majoittunut alueella. Näin myöskään odotukset eivät olisi vaikuttaneet vastauksiin niin voimakkaasti.

Havainnoinnista en kertonut myöskään asiakkaille, vaan sulauduin puuhastelemaan pieniä askareita havainnoinnin lomassa, jotta en vaikuttaisi ”käyttäjältä”. Jutustelin myös asiakkaiden kanssa kuten kuka tahansa ystävällinen henkilö, ja sain näin heidät joskus avautumaan hyvinkin avoimesti asioista. Varsinaista havainnointia ei pystynyt kuitenkaan suorittamaan majoitusyksiköiden sisäpuolella tai saunatiloissa, sillä jo yksityisyyden ja majoitusrauhan takaaminen luonnollisesti sen jo estävät. Niitä koskevista tuloksista on siis luotettava täysin pelkästään asiakkaan sanaan. Onneksi moni asia on kuitenkin sellainen, jonka henkilökunta pystyy käymään jälkeinpäin todentamassa oikeaksi tai vääräksi, ja näin ollen varmistamaan asian luotettavuuden. Hyvänä esimerkkinä majoitustiloja koskevat puutteet ja viat. Oliko käyttäjässä vika, oliko ohjeistus puutteellinen vai puuttuiko asia todellakin kokonaan.

Aineiston riittävyys oli helppo mitata tuloksia analysoitaessa, sillä asiat alkoivat hyvinkin järjestelmällisesti toistua ja näin aineisto kylläntyi hyvinkin selkeästi. Muutamia harmillisesti puutteellisia vastauksia jäi epäselviksi tai avoimiksi, ja asiakkaan tarkoitusperistä ei päässyt aina selville. Tässä kohtaa jatkokysymysten esittäminen haastattelulla olisi ollut paikallaan, mutta kokonaisuuden kannalta tämä ei kuitenkaan ollut tässä tutkimuksessa merkittävä asia.

Mielestäni opinnäytetyöni triangulaatio on hyvä, mutta se olisi voinut olla parempikin teorian ja kansainvälisen aineiston osalta. Kuten Tuomi ja Sarajärvin kertovat, triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden sekä teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Osataan katsoa asioita monesta näkökulmasta tai paradigmasta ja osataan yhdistää useita menetelmiä ja lähestymistapoja. Tämä voi aiheuttaa sen, että samanaikaisesti voi olla voimassa samaa ilmiötä koskevia keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Triangulaation avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142.) Triangulaation voi vielä jakaa neljään päätyyppiin; aineistotriangulaatioon, jolloin yhdessä tutkimuksessa käytetään useita eri aineistoja tai eri tiedon kohteita. Tutkijat triangulaatioon, jolloin useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä ja on mukana joko osassa tutkimusta tai koko tutkimusprosessissa. Teoriat triangulaatioon, jolloin tutkimusaineiston tulkinnassa hyödynnetään useita teoreettisia näkökulmia. Sekä viimeiseksi menetelmätriangulaatioon, jolloin tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä. (Eskola & Suoranta 1998, 69-70.)

## 5.5 Eettisyys

Kehittämistyöhön kuuluu noudattaa korkeaa moraalialia, rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä seurauksista on oltava käytännön hyötyä. Kehittämistyöhön liittyvät oikeudelliset kysymykset ja sopimukset kuten esimerkiksi vastuut, velvoitteet ja oikeudet on selvitettävä. Kohdeyhteyksen säännöt ja

käytänteet on myös hallittava. Tiedonhankinta ja arviointimenetelmät on oltava myös eettisiä. Kerätyn tiedon pitäminen luottamuksellisena, tulosten oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen ja lupaus-  
ten pitäminen kuuluvat myös hyviin käytänteisiin. Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat myös  
tutkimuksellisia kehittämistöitä. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) toteaa, että tieteellisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan  
eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja uskottava vain silloin, jos se on tehty hyvän tieteellisen käytän-  
tön puitteissa. Tutkimuksen tulee olla siis pätevä (validiteetti), luotettava (reliabiliteetti), puolueeton  
(objektiivisuus), tehokas ja taloudellinen sekä avoin. Riittävästä tietosuojasta on huolehdittava, tut-  
kimuksen tulee olla jollain muotoa hyödyllinen ja käyttökelpoinen sekä tutkimus pitää pystyä suorit-  
tamaan kohtuullisessa ajassa. (Heikkilä 2010, 29-32.) Mielestäni tutkimukseni täyttääkin Heikkilän  
mainitsevat asiat, sillä itse aineiston sain kerättyä tehokkaasti yhden kesäsesongin aikana, vaikkakin  
lopputyön kirjoittaminen venyi pidemmäksi kuin olin ajatellut. Tutkimus on erittäin hyödyllinen koh-  
deyritykselle. Tämä tuli jo todennetuksi kohdeyrityksen henkilöstön yhteisessä palaverissa, jossa kä-  
vimme aineistoa läpi ja kirjasimme ylös konkreettiset käytännössä tehtävät parannukset ja muutok-  
set ja listasta tuli hyvin pitkä. Edessä on vielä lopullisten kehittämistehtävien avaaminen ja selventä-  
minen, jolloin uskon palvelun laadun merkityksen ja asiakkaiden kehittämiseen mukaan ottamisen  
avautuvan kohdeyrityksessä lisää.

Tuomi ja Sarajärvi muistuttavat, että eettisyys koskee muun muassa työn laatua, sillä laadullinen työ  
ei ole automaattisesti laadukas työ. Suunnitelman tulee olla laadukas, asetelma hyvä ja raportointi  
huolellista. Tutkimisen ja etiikan yhteys on hieman kaksipiippuinen. Tutkimisen tulokset saattavat  
vaikuttaa eettisiin ratkaisuihin tai eettiset kannat voivat vaikuttaa tieteellisessä työssä tehtyihin rat-  
kaisuihin. Millaisia keinoja on käytetty, tutkitaanko vahingollisia seikkoja kuten esimerkiksi aseteolli-  
suutta, mitä tutkitaan, onko tiedonjano hyväksyttävää ja millainen on hyvä työ. (Tuomi & Sarajärvi  
2013, 125-127.)

Työssäni pyrin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja olemaan hyvin tarkkana, että toin sel-  
keästi esille muiden tutkijoiden ansiot ja merkitsemään lähteet ja viitteet oikein, sillä Tuomen ja Sa-  
rajärven mukaan tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettisyys perustuu juuri siihen, että tutkija  
noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia  
toimintatapoja, soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä ja ottaa huomioon  
muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisella tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132.)

Validiteettiydessä onnistuin mielestäni lopulta hyvin, sillä opinnäytetyön lähtökohdat ja alkuasettelun  
kuvaukset pitivät paikkansa loppuun saakka ja tulokset kertoivat juuri sen mitä halusin mitata ja sel-  
vittää. Heikkilä kertooakin validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitettavan juuri sitä, että opinnäytetyössä  
mitataan juuri sitä mitä olikin tarkoitus selvittää eli tiedonkeruun tulee olla tarkoin harkittua, kysy-  
mysten on oltava yksiselitteisiä ja perusjoukko tarkoin määritelty (Heikkilä 2010, 30). Myös Hirsjärvi  
ym. (2016, 231) toteaa, että validius on juurikin mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata sitä  
mitä oli tarkoitus mitata, mutta on kuitenkin hyvä muistaa, etteivät mittarit aina vastaa sitä mitä tut-  
kijat luulevat tutkivansa.

Objektiivisuus takaa puolestaan sen, että tulokset ovat samat tutkijasta riippumatta eli tutkija ei saa antaa esimerkiksi oman mielipiteensä tai vakaumuksensa vaikuttaa tulokseen (Heikkilä 2010, 31). Objektiivisuuttani jännitin hieman etukäteen, sillä olen työskennellyt kohdeyrityksessä niin pitkään ja päässäni on paljon juurtuneita uskomuksia. Käytännössä oli kuitenkin melko helppo jäädä itsensä ja astua ulkopuolisen tutkijan asemaan. Tähän saattoi myös auttaa työpaikan vaihtoni kesken opin- näytetyöprosessin. Muutaman kerran huomasin aineiston analysoinnin aikana aikovani tehdä asioista omia tulkintoja omien kokemusteni pohjalta, mutta onneksi tiedostin asian aina saman tien ja pysyin objektiivisena.

Hirsjärven sanojen mukaan reliabiliteetti eli tulosten tarkkuus varmistavat sen, että mittaustulokset ovat toistettavissa tarvittaessa uudelleen (Hirsjärvi ym. 2016, 231). Uskon vahvasti, että tulokset olisivat samat, vaikka kehittämistyö olisi toistettu uudelleen saman kesän aikana. Kehittämistyön tuloksen täydellistä toistamista ei kuitenkaan toivottavasti pystytä tekemään esimerkiksi seuraavana kesänä kaikilta osin, sillä kehittämistyöstä saadut hyödyt näkyvät toivottavasti parannuksina ja kehityksenä jo silloin alueella. Arvot ja odotukset pysyvät varmasti melko samoina, mutta asiakaskokemusta ja palveluprosessia on toivottavasti saatu kehitettyä myös asiakkaille näkyvästi eteenpäin.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ABEDIN, Z. 2015. Service quality level and the perception level of customers. British Journal of Marketing Studies, Vol.3, No.3 [viitattu 2020-04-03]. Saatavissa: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Service-Quality-Level-and-The-Perception-of-Customers.pdf>
- ARANTOLA, H. 2006, Customer Insight, Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro
- BROTHERTON, B. 2015. Researching hospitality and tourism. London: SAGE Publications Inc.
- DESIGN COUNCIL 2020. [viitattu 2020-04-15] Saatavissa: [www.designcouncil.org.uk](http://www.designcouncil.org.uk) 2020
- DICKINSON, J. & LUMSDON, L. 2010. Slow travel and tourism. London: Earthscan
- ERIKSSON, P. & KOISTINEN, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus [verkkoaineisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Tutkimuksellinen kehittäminen opintojakso.
- GERDT, B. & KORKIAKOSKI, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus [E-Kirja]. Alma Talent Oy  
Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen\(\(20\)asiakaskokemus\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen((20)asiakaskokemus((20)
- HEIKKILÄ, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita
- HELLMAN, K. & VÄRILÄ, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum
- HILTUNEN, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa, trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo Oy
- HIRSJÄRVI, S., REMES, P. & SAJAVAARA, P. 2016. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- HUNT B. & IVERGARD T. 2014. Designing Service Excellence. [E-kirja] CRC Press Inc. Saatavissa: [Dawsonera.com](http://Dawsonera.com)
- KAARIO, K., PENNANEN R., STORBACKA, K. & MÄKINEN H. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY
- KALLIOMÄKI, A. 2014. Tarinallistaminen, palvelukokemuksen punainen lanka. [E-kirja] Talentum.  
Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EACBEXDTEB#kohta:TARINALLISTAMINEN\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EACBEXDTEB#kohta:TARINALLISTAMINEN((20)/piste:b4)

- KEKÄLE, T. 2001. Construction and triangulation: weaponry for attempts to create and test theory [sähköinen materiaali]. Sijainti: Emerald. Management Decision, Volume: 39 Issue: 7, 2001
- KOIVISTO, M., SÄYNÄJÄKANGAS, J. & FORSBERG, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy
- KOMPPULA, R. & BOXBERG, M. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. HELSINKI: Edita Prima Oy
- KWAN, M., LAM, T. & KONG, A. 2019. Investigating customer's perspective of service quality management. Volume 2 Issue 2. [viitattu 2020-04-03] Saatavissa: <https://medcraveonline.com/MOJCRR/MOJCRR-02-00056.pdf>
- MASLOW, A. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review [viitattu 2020-05-08] Saatavissa: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0054346>
- MAULA, H. & MAULA, J. 2019. Design ja johtaminen [E-kirja] Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/GACBIXDTEB#kohta:DESIGN\(\(20\)JA\(\(20\)JOHTAMINEN/piste:tj3](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/GACBIXDTEB#kohta:DESIGN((20)JA((20)JOHTAMINEN/piste:tj3)
- MIETTINEN, S. 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus ry
- NUMMENMAA, L., HOLOPAINEN, M. & PULKKINEN, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- OISHI, E. 2016-05-12. Service Blueprint. [viitattu 2020-02-22]. Saatavissa: [https://www.thedesignexchange.org/design\\_methods/27](https://www.thedesignexchange.org/design_methods/27)
- OJASALO, K., MOILANEN, T. & RITALAHTI, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. HELSINKI: Sanoma Pro
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. & CLARK, T. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers [E-kirja] John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavissa: ProQuest Ebook Central
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., & BERRY, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, Published by: American Marketing Association. [viitattu 2020-04-10]. Saatavissa: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod\\_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf)
- PIILONEN, T. 2018. Turun sanomat [viitattu 2019-04-11] Saatavissa: <https://www.ts.fi/mielipiteet/lukijoilta/4009985/Lukijalta+Leirintamatkailu+Suomessa+luo+tuloja+ja+tyopaikkoja>.

POLAINE, A., LØVLIE, L. & REASON, B. 2013, *Service Design From Insight to Implementation*. New York: Rosenfeld Media, LLC

REASON, B., LØVLIE, L. & BRAND FLU, M. 2016. *Service Design for business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.

SF-CARAVAN RY 2018. SF-caravan tutkimukset 2018. [sähköposti] Yksityinen sähköposti SF-caravan ry toiminnajohtajalta 22.1.2020. Viestin saaja: Hannaleena Uhlbäck-Ropponen

ŠIMKOVÁ, E. & HOLZNER, J. 2014. Motivation of Tourism Participants. [viitattu 2020-05-08]  
Saatavissa: <https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042814X00601/1-s2.0-S1877042814065859/main.pdf>

SUOMEN LEIRINTÄALUEYHDISTYS, SF-CARAVAN RY, HAAGA-HELIA-AMMATTIKORKEAKOULU OY 2019, Suomen leirintämatkailun rahavirrat ja tulo- ja työllisyysvaikutukset 2019-tutkimus [viitattu 2020-02-10] Saatavissa: <https://www.karavaanarit.fi/ajankohtaista/uutiset/leirintamatkailijat-kayttavat-entista-enemman-rahaa-ja-palveluita-vieraspaikkakunnilla/>

STICKDORN, M., HORMESS, M., LAWRENCE, A. & SCHNEIDER, J. 2018. *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Kalifornia: O'Reilly Media Saatavissa: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/savoniafi/detail.action?docID=5219777>.

SUOMEN LEIRINTÄALUEYHDISTYS 2020. [viitattu 2019-12-20]. Saatavissa: <https://www.camping.fi/Leirintaalueluokitustietoa>

SUOMEN RISKIENHALLINTAYHDISTYS 2020. [viitattu 2020-03-23]. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>)

THE DESIGN EXCHANGE 2016. [viitattu 2019-12-20]. Saatavissa: [https://www.thedesignexchange.org/design\\_methods/27](https://www.thedesignexchange.org/design_methods/27)

TILASTOKESKUS 2020. [viitattu 2020-01-21]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/til/matk/index.html>

TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

TUULANIEMI, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. [E-kirja]. Talentum Media Oy Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789521416880>

WALKER, J. & BAKER, J. 2000. An exploratory study of a multi-expectation framework for services. *Journal of Services Marketing*. [viitattu 2020-04-05]. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040010340946/full/html>

WILLIAMS, C. & BUSWELL, J. 2003. *Service Quality in Leisure and Tourism*. Wallingford Oxon: CABI Publishing

YOUSAF, A., AMIN, I. & SANTOS, J. 2018. Tourist's Motivations to Travel. [viitattu 2020-05-08]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/324903459\\_Tourist's\\_Motivations\\_toTravel\\_A\\_Theoretical\\_Perspective\\_on\\_the\\_Existing\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/324903459_Tourist's_Motivations_toTravel_A_Theoretical_Perspective_on_the_Existing_Literature)



## LIITE 1: KYSELYLOMAKE

**ARVOISA MATKAILUKESKUS RAUHALAHDEN ASIAKAS!**

Tyytyväisyytenne on meille erityisen tärkeää. Anna meille palautetta, jotta voisimme kehittää omia toimiamme entistä paremmaksi. Annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä käytetä markkinointiin.

Majoituksen ajankohta: \_\_\_\_\_

Yksin matkustava / Lapsiperhe (+lasten iät) \_\_\_\_\_ / Pariskunta / Kaveriseurue / Työporukka / Muu

Majoitusmuoto: Lomahuvila 68m<sup>2</sup> tai 89m<sup>2</sup> / Lomamökki 35m<sup>2</sup> / Saunallinen lomamökki 25m<sup>2</sup> / Leirintämökki 16m<sup>2</sup> / Leirintämökki 6m<sup>2</sup> / Matkailuajoneuvo / Teltta / Vene

Kerro omin sanoin käyttämistäsi palveluista mikä oli esimerkiksi **hyvää**, mistä löytyy vielä **parannettavaa**, mitä erityisesti **tuotti/tuottaisi arvoa**? Voit myös kuvailla **odotuksesi** palvelusta, kohtasiko se **kokemuksesi** kanssa sekä antaa parannusehdotuksia ja ideoita. Tilan loppuessa voit käyttää paperin toista puolta:

Vastaanotto \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Majoitus ja leirintäpalvelut (jos akutteja vikoja, lisää mökin numero ja kuvaus viasta)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Kesäravintola \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Saunat \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Välinevuokraamo & kauppa \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Muu (uimaranta, leikki- ja grillipaikat yms.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**KIITOS VASTAUKSISTANNE!** Arvomme kaikkien palautteen antaneiden kesken huvilalahjakortin. Osallistuakseen arvontaan pyydämme teitä vielä seuraavat tiedot. Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Nimi: \_\_\_\_\_

Osoite: \_\_\_\_\_

Puhelinnumero: \_\_\_\_\_ Sähköposti: \_\_\_\_\_